

**Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Україно – нідерландський факультет економіки та менеджменту**  
**Кафедра міжнародного менеджменту та маркетингу**

**Огороднік Артем Леонідович**  
**МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ**  
**КОМПАНІЇ**

**Спеціальність – 8.050108 – маркетинг**  
**Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем “магістр”**

Студент групи МУНзм-51  
А.Л. Огороднік

---

(підпис)

Науковий керівник  
Старший викладач  
Д.В. Гаргула

---

(підпис)

Дипломну роботу допущено  
до захисту

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
Зав. кафедри

---

(прізвище, ініціали) (підпис)

**Тернопіль – 2012**

**Зміст**

Вступ.....	4
Розділ 1. Концептуальні засади маркетингової стратегії підприємства.....	7
1.1. Сутність маркетингового стратегічного планування .....	7
1.2. Методичні підходи до розробки маркетингової стратегії підприємства .....	17
1.3. Механізм оцінки ефективності маркетингової стратегії.....	27
Розділ 2. Аналіз маркетингових стратегій компанії «Інтеррибфлот» на міжнародних ринках .....	36
2.1. Аналіз господарської діяльності компанії Інтеррибфлот .....	36
2.2. Досвід використання маркетингових стратегій компанією Інтеррибфлот .....	52
2.3. Аналіз ефективності діяльності компанії Інтеррибфлот на міжнародних ринках .....	61
Розділ 3. Розвиток маркетингових стратегій компанії Інтеррибфлот на міжнародних ринках .....	76
3.1. Вдосконалення маркетингової стратегії підприємства на ринку Білорусії.....	76
3.2. Розробка маркетингової стратегії підприємства Інтеррибфлот для ринку Республіки Польща .....	86
Висновки .....	108
Список використаних джерел.....	113
Додатки.....	120

## Вступ

Аналізуючи сучасні тенденції світового розвитку, перетворення світового економічного механізму в єдину глобальну систему, для кожної компанії, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, виникає необхідність процесу активної інтеграції та адаптації до сучасної системи міжнародних господарських зв'язків для успішного подальшого економічного розвитку. Цей розвиток досягається за допомогою правильно розробленої маркетингової стратегії фірми, що означає визначення основних напрямків діяльності фірми в міжнародній сфері, на світовому ринку. Стратегічне маркетингове планування останніми роками набуло значної популярності серед теоретиків та практиків сучасного маркетингу. Необхідність розроблення маркетингових планів і стратегій є об'єктивною реальністю та не викликає сумнівів у жодного маркетолога.

Проте, як засвідчує практика, поточні показники реалізації стратегії можуть суттєво відхилитися від планових, що викликає сумніви у правильності розроблення стратегії. Звісно, на етапі розроблення стратегії можна допускатися помилок, але ефективність стратегії залежить не тільки від етапу розроблення, а й від етапу її реалізації.

Важливість стратегій розвитку в міжнародному масштабі пов'язана зі зростанням глобалізації світової і особливо європейської економіки. Перше питання, яке виникає під час розробки подібних стратегій, пов'язане зі способом виходу на ринок конкретної країни і вибором каналу збуту.

Інформаційною базою дослідження є праці таких відомих вчених-економістів, зокрема, Р. Акоффа, І. Ансоффа, Баширова І. Х., В.Г. Герасимчука, І.М. Герчикову, Є.П. Голубкова, П.С.Зав'ялова, П. Кінгстона, Ф. Котлера, І.І. Кретова, Ж.Ж. Ламбена, Д. Нортон, Г. Мінцберг, З. Шершньова, Д. Едгар, П. Алтонен, П.Г. Перерву, І.Л. Решетнікову, Р.А. Фатхутдінова, Х. Швальбе, Дж.Р. Еванса та ін.

Щоб доступніше зрозуміти застосування міжнародних маркетингових стратегій, потрібно зупинитися на діяльності компанії «Інтеррибфлот», яка

займається виробництвом свого товару як в країні, так і за її межами, а також застосовує комплекс міжнародних стратегій для ефективного існування на світовому ринку.

Метою дослідження є пошук шляхів реалізації маркетингової стратегії компанії на міжнародному ринку та її адаптації в умовах розвитку ринкової економіки.

Завдання, зумовлені метою дослідження, полягають у наступному:

- визначити сутності маркетингового стратегічного планування;
- ознайомитись з методичними підходами до розробки маркетингової стратегії підприємства;
- з'ясувати механізм оцінки ефективності маркетингової стратегії;
- проаналізувати господарську діяльність компанії Інтеррибфлот;
- дослідити досвід використання маркетингових стратегій компанією Інтеррибфлот;
- проаналізувати ефективність діяльності компанії Інтеррибфлот на міжнародних ринках;
- визначити шляхи вдосконалення маркетингової стратегії підприємства на ринку Білорусії;
- розробити маркетингову стратегію підприємства Інтеррибфлот для ринку Республіки Польща.

Предметом дослідження виступає маркетингова стратегія компанії на міжнародному ринку.

Об'єктом дослідження є відкрите акціонерне товариство «Інтеррибфлот».

Теоретичною і методологічною основою дослідження є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і закордонних спеціалістів у сфері маркетингу, ціноутворення, конкурентоспроможності та економічної ефективності.

У роботі використано методи логічного, системного та комплексного підходів для формування маркетингової стратегії в розвитку фармацевтичної

фірми і підвищення її ефективності. У процесі дослідження застосовано методи економіко-статистичного аналізу, зокрема: аналізу і синтезу – для деталізації об'єкта дослідження внаслідок розчленування його на окремі складові; порівняння – для зіставлення фактичних даних звітної року з даними за попередні роки; середніх і відносних величин – для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства; монографічний – для визначення суті цінової політики та особливостей її адаптації до умов ринкового середовища, вивчення цінової політики на фармацевтичному підприємстві в Україні та за кордоном для підвищення її ефективності; економіко-математичні – для побудови моделі розрахунку ефективності цінової політики діяльності підприємства.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

## **Розділ 1. Концептуальні засади маркетингової стратегії підприємства**

### **1.1. Сутність маркетингового стратегічного планування**

Навколишнє середовище постійно впливає на функціонування підприємства. А це вимагає прийняття різного роду управлінських рішень. Деякі підприємства ведуть свою маркетингову діяльність без усяких планів. Як аргумент подається думка, що ринок змінюється дуже швидко, тому від планів немає ніякої користі.

І все ж формальне планування може надати багато переваг всім типам підприємств, великим і малим. Воно побуджує керівництво постійно думати про майбутнє, змушує постійно визначати свої цілі і політику, призводить до більш скоординованої роботи. Крім того, старанне планування допомагає передбачати зміни середовища і оперативно реагувати на них, а також готує до непередбачуваних обставин. Успішні компанії працюють у відповідності з планом, але він складається таким чином, щоб не обмежувати підприємницької ініціативи.

Стратегічний план маркетингу визначає орієнтири довгострокового зростання підприємства і весь набір товарів, що буде пропонуватися (номенклатура товарів) - звичайно на п'ять років [29,168].

План маркетингу і стратегічний план повинні визначити:

- чого компанія хоче домогтися. Це повинно виражатися в конкретних цілях, заснованих на оцінці керівництвом підприємства маркетингових можливостей;

- як фірма планує домогтися цілей, які визначаються обраними керівництвом стратегіями;

- які ресурси керівництво вважає необхідними для реалізації плану;

- яким чином керівництво повинно застосовувати визначені стратегії.

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) - це підрозділ, орієнтований на ринки, що мають схожий попит. Структура на базі СОБ забезпечує

планування, спрямоване на задоволення потреб споживачів і одержання переваг перед конкурентами [35,56].

У фірмах, що працюють на багатьох ринках, стратегічні плани звичайно розробляють у кожному стратегічному підрозділі. А потім координують у головній конторі. У компаніях, що працюють на одному ринку, або середніх і невеличких фірмах СОБ відсутні. У цьому випадку стратегічний план охоплює всі товари компанії.

Планування маркетингу здійснюють в організації на трьох рівнях (табл.):

- компанії в цілому;
- стратегічних одиницях бізнесу;
- окремого товару.

Таблиця 1.1

## Характеристики трьох рівнів маркетингового планування [22,191]

Показник	Рівень управління	Зміст плану	Стратегії	Розподіл ресурсів	Часовий горизонт
Компанії	Вище керівництво	Структура бізнесу	Стратегія росту компанії	Для СХЕ	5 років
Стратегічна одиниця бізнесу	Керівництво підрозділів	Номенклатура продукції	Стратегія росту стратегічних одиниць бізнесу	Для товарів	5 років
Відділення маркетингу по товару	Менеджери по товарах	Комплекс маркетингу	Сегментація ринку і позиціонування	Для елементів комплексу маркетингу	1 рік

Стратегічне маркетингове планування відбувається на двох верхніх рівнях організації: рівні компанії і рівні СОБ.

1. На рівні компанії стратегічне планування входить в обов'язки вищого керівництва, включаючи віце-президента по маркетингу. План визначає комплекс видів діяльності, якими повинна займатися компанія. Створення комплексу видів діяльності - це ключовий елемент довгострокової

стратегії росту, оскільки компанія визначає ринки, на яких фірма буде працювати, і споживачів, із якими вона буде мати справу. Вищі менеджери зобов'язані передбачити в комплексі сполучення розвинутих і нових видів діяльності. Розвинуті види діяльності забезпечують засоби для фінансування перспективних напрямків розвитку. Перспективні напрямки, у свою чергу, стануть розвинутими галузями діяльності, що будуть фінансувати майбутні напрямки росту фірми в міру розвитку комерційного комплексу.

У процесі визначення комплексу видів діяльності вище керівництво вирішує дві задачі:

- по-перше, формалізує майбутні плани компанії у виді корпоративної стратегії росту, що встановлює напрямок діяльності;
- по-друге, розподіляє ресурси між СОБ на основі корпоративної стратегії росту.

Звичайно такі плани розраховані на п'ять років.

2. Стратегічний план СОБ відповідає плану компанії, але розробляється на рівні підрозділів. За його розробку відповідає менеджер СОБ, підзвітний вищому керівництву компанії. У стратегічному плані СОБ основна увага приділяється номенклатурі продукції підрозділу.

Третій рівень планування - план маркетингу товару – відноситься до компетенції менеджерів по товарах. Основними функціями цих менеджерів є розробка комплексу маркетингу : по товару, розподілу, просуванню і ціноутворення [52,197]. При цьому менеджери по товарах повинні виявити сегменти ринку, що надають найбільш-ші можливості, позиціонуючи товар для відповідного сегмента.

За планування маркетингу у фірмі відповідають два види менеджерів. Менеджер по товару відповідає за розробку плану маркетингу товару і маркетинг окремого товару. Менеджер по товару зобов'язаний сформулювати комплекс маркетингу, скласти кошторис для його реалізації і забезпечити здійснення маркетингових заходів. Менеджер по товару відповідальний за одержання прибутку від збуту даного товару.



Основними завданнями стратегічного планування є [57, с. 214]:

- визначення цілей і напрямків діяльності фірми;
- визначення альтернативних варіантів реалізації напрямків діяльності фірми;
- координація різних напрямків діяльності;
- оцінка сильних і слабких аспектів діяльності фірми, можливостей і загроз з боку ринку;
- створення умов для ефективного розподілу продукції фірми;
- визначення та обґрунтування переліку маркетингових дій;
- оцінка маркетингової діяльності фірми.

Принципи маркетингового стратегічного планування такі:

- взаємоузгодженість із загальнофірмовим плануванням – оскільки маркетингове стратегічне планування є складовою загальнофірмового плану, воно не може йому суперечити;
- базування на дослідженні маркетингового середовища;
- циклічність – МСП необхідно здійснювати як безперервний процес, а не розглядати як діяльність від випадку до випадку;
- гнучкість – можливість активної адаптації стратегії згідно зі змінами маркетингового середовища;
- багатоваріантність – передбачає врахування можливих змін навколишнього середовища на етапі формування стратегії;
- повнота і комплексність – для прийняття рішення мають бути використані всі факти, події та ситуації в їх взаємозв'язку та відповідно до їх значущості;
- чіткість;
- економічність – витрати на планування та здійснення стратегії мають відповідати отриманому прибутку.

Крім того, стратегічне планування характеризується такими ознаками, це:

- забезпечення ефективної діяльності фірми на тривалий період 15–20

років;

- носії ідей – вищі рівні управління фірмою;
- глобальний підхід до розв’язання маркетингових проблем, відсутність деталізації.

Процес стратегічного планування може відбуватися на двох або трьох рівнях залежно від того, в одній чи декількох сферах діяльності присутня компанія, один чи декілька товарів виготовляє. Рівні стратегічного планування: корпоративний, бізнес-рівень, рівень товару.

На корпоративному рівні стратегічне планування бере участь у розробленні місії фірми, стратегічному аудиті, SWOT-аналізі, портфельному аналізі.

На бізнес-рівні за допомогою стратегічного планування здійснюється аналіз портфелю та визначається бізнес-місія для окремих стратегічних господарських підрозділів, досліджуються ринкові позиції цих підрозділів та визначаються стратегічні напрями їх розвитку.

На рівні товару маркетингове стратегічне планування встановлює маркетингову мету та визначає шляхи досягнення цієї мети щодо певних видів товарів фірми.

Етапи стратегічного планування [49, с. 104].

Перший етап - визначення керівництвом місії компанії або СОБ. Місія говорить про те, яким видом бізнесу треба займатися.

З одного боку, місія підприємства є фактором залучення клієнтів, бо в ній зазначається, які потреби споживачів можуть задовольнятися найефективніше, з іншого — ретельно розроблені програмні заяви додають працівникам підприємства (фірми) упевненості й підвищують їхню відповідальність при виконанні спільної справи, чітко змальовують мету та наголошують на її значущості. Місія має розкривати сферу діяльності підприємства. Межею цієї сфери є товари, технології, групи клієнтів, їх потреби чи поєднання кількох чинників. Наприклад, фірма “Дербіт Україна”, яка існує на ринку покрівель і виготовляє бітумні плівки, свою місію

сформулювала як партнерство з ексклюзивними дистриб'юторами і кваліфікованими покрівельниками через продаж гарантованих водонепроникних дахів.

Другий етап - у обох компаніях місія є основою для формулювання цілей компанії. Ці цілі визначають критерії для придбання нових фірм або звільнення від наявних виробництв, а також завдання по продажах і рентабельності інвестицій.

Отже, мета підприємства — це конкретизація обраної місії (наприклад, випуск гумових іграшок або поліетиленових пакетів). Цілі формуються з огляду на місію підприємства.

Система стратегічних цілей підприємства може бути[42,312]:

- багаторівневою (головна мета і субпідрядні);
- неоднорідною в часі (довго-, середньо- і короткострокові цілі);
- різноманітною за змістом або предметами відображення (цілі виробничої, комерційної, соціальної діяльності);
- нерівнозначною щодо об'єктів характеристики (цілі підприємства загалом або його підрозділів).

Система стратегічних цілей має містити такі показники: ринок товарів і послуг, позиція на ньому підприємства; прибутковість діяльності; виробничий потенціал; наукові дослідження і впровадження нововведень; фінанси підприємства; ефективність виробництва; організаційна структура управління та її зміст; кадри підприємства; соціальна відповідальність.

Ці показники мають бути наведені в укрупненому масштабі й бажано у відсотковому співвідношенні. Наприклад, мета підприємства — завоювати  $n$  сегментів ринку  $t$ -го товару, зайняти на них позиції витіснених і конкурентів. Для цього необхідно збільшити обсяг виробництва на 15 % за рахунок залучення додаткових коштів від зниження собівартості продукції на 10 % порівняно з базовим.

Третій етап - сформулювавши такого роду загальні цілі, вище керівництво далі оцінює комплекс видів діяльності компанії, щоб

встановити, які СОБ потребують додаткових інвестицій, де варто зберегти їхній теперішній рівень, а від чого треба звільнитися. У ході даного аналізу оцінюють потенціал росту і прибутковості кожного СОБ, що призводить до розробки загальної стратегії росту компанії, необхідної для розподілу ресурсів між підрозділами.

Кожне СОБ зобов'язано також оцінити номенклатуру товарів і їхню відповідність цілям СОБ і компанії. З урахуванням аналізу номенклатури товарів менеджери підрозділів розробляють стратегію росту СОБ, що визначає розподіл ресурсів між товарами підрозділів.

Четвертий етап - вибір маркетингової стратегії підприємства. Стратегічне планування передбачає вибір маркетингової стратегії підприємства, на підставі якої розробляють функціональні стратегії кожного підрозділу (СОБ). Важливо, щоб усі функціональні стратегії були узгоджені.

П'ятий етап - заключний етап стратегічного планування маркетингу - це оцінка і контроль. Вище керівництво оцінює план, щоб визначити, чи досягаються його цілі і чи видержується заданий курс. СОБ реалізують свої плани, оцінюють ресурси, з'ясовуючи, чи відповідають вони цілям компанії і СОБ і організують контроль.

Розкривають порядок контролю за виконанням запланованих заходів. З метою здійснення поточного контролю завдання програму заходів та бюджетні асигнування слід розписувати у плані щомісячно і щоквартально. Це дасть змогу оцінити результати виконання плану та виявити відхилення від поставлених завдань. Ті, хто не виконав планових показників, мають підготувати пояснення з обґрунтуванням заходів, яких треба вжити для виправлення ситуації.

Ці етапи планування в рівній мірі застосовуються як для великих, так і для малих компаній.

Після вибору загальної стратегії підприємство переходить до детального планування маркетингового комплексу. Менеджери повинні прийняти рішення по чотирьом елементам маркетингового комплексу. Ці

рішення стосуються товарів, рівнів цін, каналів розподілу і рівнів обслуговування, системи просування товарів. Там, де стандарти підприємства по товарам, розподілу, просуванню перевищують аналогічні конкурентів, можливо досягти конкурентної переваги.

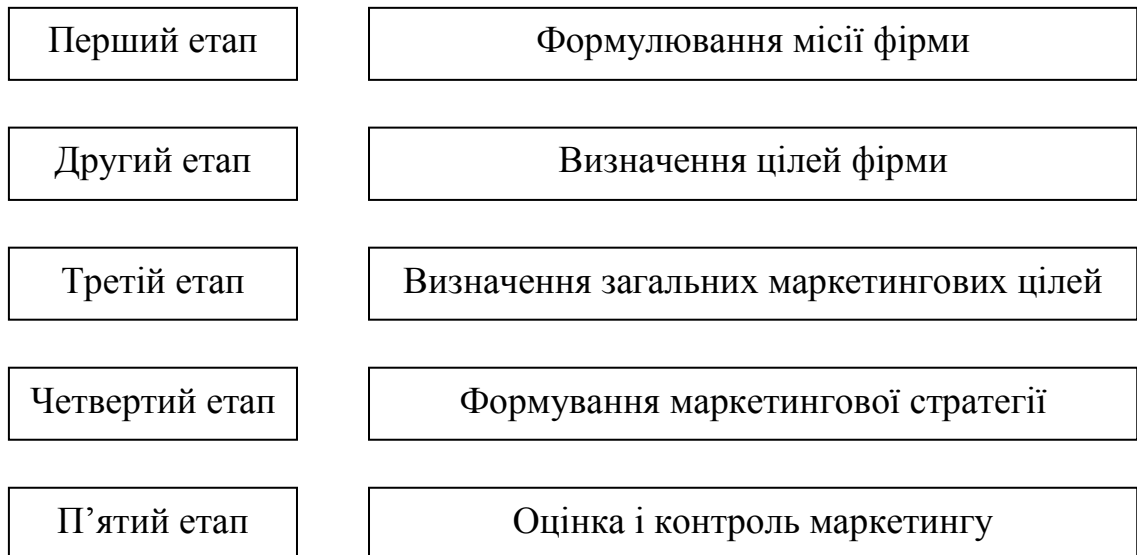


Рис. 1.1. Структура процесу маркетингового планування [62,87].

Отже, стратегічне планування — процес виконання сукупності систематизованих і взаємозалежних робіт, пов'язаних з визначенням довгострокових цілей і напрямів діяльності підприємства [41,84].

Для кожного рівня керівництва підприємства місію розгортають у детальний перелік допоміжних цілей і завдань. Перед кожним управлінцем мають стояти задачі, за вирішення яких він несе відповідальність. Для вирішення маркетингових задач які стануть базисними для майбутнього підприємства розробляють конкретні стратегії маркетингу. Найбільш розповсюдженні, перевірені практикою стратегії розвитку бізнесу зазвичай називають базовими чи еталонними. В цілому вони відображають чотири різні підходи до розвитку підприємства і пов'язані зі зміною стану одного чи декількох наступних елементів: продукт, ринок, галузь, стан підприємства всередині галузі, технологія.

Основними моделями прийняття стратегічних рішень підприємством є:

- матриця "продукт - ринок" (матриця Анзоффа);

- матриця конкуренції (Портер);
- матриця "зростання - частка ринку" (Бостон консалтинг груп);
- матриця "привабливість - конкурентоспроможність" (Мак-Кінзі).

*Матриця "продукт - ринок"* призначена для генерації стратегії в умовах ринку, який зростає і передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій маркетингу для збереження або збільшення збуту:

- проникнення на ринок;
- розвиток ринку;
- розробка товару;
- диверсифікація.

Основна ідея *моделі Портера*: для отримання прибутку вище середнього підприємство повинно мати сильну позицію відносно конкурентів. Великі підприємства, які мають велику частку ринку і невеликі спеціалізовані підприємства мають шанс досягти певного рівня рентабельності [44, с. 87].

При цьому зв'язок між часткою ринку та рентабельністю свідчить про небезпеку середньої позиції - підприємства, які не мають коштів або можливостей для досягнення лідерства на ринку, слід концентрувати свою діяльність на певному сегменті і нарощувати там переваги по відношенню до конкурентів.

Зв'язок частки ринку та доходу від інвестицій у загальній стратегічній моделі Портера Щоб випередити конкурентів слід зконцентруватися на одній з трьох стратегій:

1. Лідерство по витратах.
2. Диференціювання.
3. Концентрація на сегменті.

*Матриця "Бостон консалтинг груп"* - (матриця "зростання ринку - частка ринку") призначена для класифікації СГО організації за допомогою двох параметрів:

1. темпи зростання цільового сегмента (привабливість ринку);

2. частка ринку відносно найнебезпечнішого конкурента (конкурентоспроможність фірми) СГО розміщуються в матриці, яка складається з чотирьох зон (квадрантів). За термінологією БКГ вони отримали назву:

- "Зірки" ("швидке зростання - висока частка") – товари-лідери на ринку, який швидко зростає. Їх слід підтримувати.

- "Дійні корови" ("повільне зростання - висока частка") - джерело фінансових ресурсів організації, але за ними немає майбутнього.

- "Знаки запитання" ("швидке зростання - мала частка") - товари цієї групи вимагають значних коштів на підтримку їхнього зростання. При певних інвестиціях можуть стати зірками. Якщо їх не підтримати - еволюціонують до "собак". Тому слід визначитися з альтернативою: збільшити частку ринку або деінвестувати.

- "Собаки" ("повільне зростання - мала частка") - якщо немає вагомих причин, від них треба позбавитися, збереження таких товарів приводить до значних фінансових витрат.

На основі аналізу товарного портфелю визначають можливі стратегії:

"Зірки" - збереження лідерства;

"Собаки" - покинути ринок або низька активність;

"Знаки запитання" - інвестування і селективний розвиток;

"Дійні корови" - отримання максимального прибутку.

Майстерність керівництва полягає у тому, щоб забезпечити безперервну появу "зірок", використовуючи те, що дають корови.

Недолік: матриця БКГ базується тільки на двох критеріях - відносна частка ринку та темпи зростання базового ринку.

*Матриця "привабливість – конкурентноздатність".*

Матриця "привабливість – конкурентноздатність" розроблена спеціалістами "Дженерал Електрик Компани" та консалтинговою фірмою "Мак Кінзі".

Для більш точного визначення потенціала привабливості та

конкурентноздатності в матриці прийнято до уваги набір табл.1.2.

Таблиця 1.2

Критерії визначення потенціала привабливості та конкурентоздатності  
[64,261]

Конкурентноздатність визначається характеристиками	Привабливість визначається характеристиками
<ul style="list-style-type: none"> <li>- доля ринка;</li> <li>- динаміка змін частки ринка;</li> <li>- розмір прибутку;</li> <li>- ступінь конкурентноздатності ціни;</li> <li>- та т.п.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розмір та темпи зростання ринку;</li> <li>- кількість конкурентів;</li> <li>- розмір прибутку в середньому по галузі;</li> <li>- циклічність попиту;</li> <li>- та т.п.</li> </ul>

В результаті отримуємо двомірну систему класифікації, схожу на матрицю БКГ: три рівня привабливості та три рівня конкурентноздатності. Кожна з дев'яти отриманих комбінацій відповідає певній стратегічній позиції підприємства.

## 1.2. Методичні підходи до розробки маркетингової стратегії підприємства

Процес формування маркетингової стратегії можна визначити як узгодження цілей маркетингу із потребами споживачів, рівнем конкуренції та можливостями підприємства. При цьому важливим є аналіз сильних і слабких сторін підприємства, маркетингових можливостей та ризиків. В результаті таких дій формується маркетингова стратегія товару, збуту, ціни та просування. Стратегічні рішення стосуються таких питань: довгострокові цілі організації як протилежність щоденним управлінським задачам; визначення меж діяльності організації: що робити і чим не займатись; адаптація діяльності організації до зовнішнього середовища з метою оптимізації використання можливостей і мінімізації загроз; приведення



діяльності організації у відповідність до її ресурсів – фінансових, людських, технологічних або професійних.

Маркетингова стратегія — це раціональна, логічна структура, через використання якої підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Вона складається з визначених стратегій щодо цільових ринків, комплексу маркетингу та витрат на останній [29,112].

Маркетингова стратегія визначається залежно від цілей маркетингу. Цілі маркетингу повинні бути чіткі, визначені у кількісному виразі, у часі й просторі. Наприклад, такими цілями можуть бути: в наступному маркетинговому році підвищити прибутковість виробництва молока на 10 %, збільшити ринкову частку підприємства у сировинній зоні місцевого цукрового заводу до 3 %.

Маркетингові стратегії класифікують за різними ознаками.

- Глобальні маркетингові стратегії – стратегії, які визначають принципові рішення щодо вибору напряму розвитку фірми [29,113].

- Базові стратегії базуються на певних конкурентних перевагах фірми.

- Стратегії росту визначають напрямок розширення масштабу фірми.

- Залежно від методу обрання цільового ринку – стратегії, що дозволяють визначити, які товари й для яких сегментів ринку буде виробляти фірма.

- Залежно від ступеня сегментування ринку – стратегії вибору комплексу маркетингових засобів (маркетинг-міксу) для певних сегментів споживачів.

При формування стратегії насамперед необхідно врахувати: на якій стадії життєвого циклу перебуває галузь; структуру галузі; сутність і потужність п'яти конкурентних сил (постачальники найбільш важливих ресурсів, покупці, конкуренція між продавцями всередині галузі, товари-субститути, потенційні продавці даного товару), масштаби діяльності конкурентів. Вибір маркетингової стратегії здійснюється в декілька етапів.



Рис. 1.2. Стратегії виходу на зовнішні ринки [18,63].

Перш за все виявляються конкурентні переваги фірми. Для оцінки можливостей успішного виходу компанії на ринок зіставляються дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і на їх основі проводиться порівняння характеристик даної фірми з характеристиками конкурентів, а також з очікуваннями споживачів та партнерів. Фірма визначає сильні та слабкі сторони, що допомагає їй виділити ті напрямки, в яких вона може досягти успіху; оцінює можливості та погрози потенційних ринків, що допомагає визначити фактори, які є необхідними для успіху на ринку. Порівняння потенційно успішних напрямків та важливих для успіху факторів дає фірмі уявлення про власні конкурентні переваги та робить можливим розробку стратегій.

Далі розробляється базова маркетингова стратегія - довгостроковий план підприємства, він не повинен бути розписаним детально, тому що вона може бути спростована якимись не передбаченими подіями у зовнішньому

середовищі [75,107]. Тому базова довгострокова стратегія не є чимось, що визначається раз і назавжди та ніколи не змінюється. Вона повинна регулярно коректуватися та уточнюватися в залежності від змін, що трапляються на ринку, та результатів діяльності підприємства

*Маркетингові стратегії росту.*

Якщо підприємство займає стійкі ринкові позиції, стабільний розвиток і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності, воно має три шляхи:

- Інтенсифікація існуючих можливостей та ресурсів фірми – інтенсивний ріст;
- Об'єднання зусиль з іншими підприємствами – інтегративний ріст;
- Вихід в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства – диверсифікаційний ріст.

Маркетингові стратегії росту наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація маркетингових стратегій росту [58,67]

Основний стратегічний напрямок росту	Різновид основної стратегії
Інтенсивний ріст	Глибоке проникнення на ринок; Розвиток ринку; Розвиток товару;
Інтегративний ріст	Пряма інтеграція; Зворотна інтеграція; Вертикальна інтеграція; Горизонтальна інтеграція;
Диверсифікація	Вертикальна (концентрична) диверсифікація; Горизонтальна диверсифікація; Конгломеративна диверсифікація;

1. Стратегії інтенсивного росту. Розглядаючи стратегії інтенсивного росту, будемо використовувати наступні терміни:

- "існуючий товар" – товар, який вже виробляє й збуває підприємство,
- "новий товар" – товар, який є новим у номенклатурі підприємства,

- "існуючий ринок" – ринок збуту, на якому діє підприємство,
- "новий ринок" – ринок збуту, на який підприємство планує вийти.

Вибір стратегії інтенсивного росту має базуватися на наявності таких можливостей фірми:

- підвищення ринкової частки та обсягу збуту певних товарів на існуючих ринках; при наявності такої можливості – глибоке проникнення;
- знаходження нових ринків збуту для існуючих товарів фірми; при наявності – стратегія розвитку ринку;
- пропозиція нового товару на існуючому ринку – стратегія розвитку товару.

2. Стратегії інтегративного росту (від терміна "інтеграція" – включення) належать стратегії, які передбачають збільшення результатів діяльності підприємства внаслідок об'єднання зусиль з іншими підприємствами. Залежно від того, з ким об'єднується підприємство, виділяють наступні види стратегій: пряма інтеграція, зворотна інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція.

Стратегія прямої інтеграції передбачає об'єднання виробника з торговельним посередником.

Стратегія зворотної інтеграції передбачає об'єднання виробника з постачальником матеріально-технічних ресурсів.

У разі, якщо об'єднуються зусилля постачальників, виробника та посередника, йдеться про стратегію вертикальної інтеграції з утворенням каналів розподілу продукції.

Поширеною формою вертикальної інтеграції є вертикальні маркетингові збутові системи, які забезпечують єдність інтересів усіх учасників каналу розподілу. Зацікавленість досягається тим, що один з учасників відіграє головну роль і таким чином контролює діяльність інших учасників. Залежно від форми контролю виділяють наступні вертикальні маркетингові системи.

Корпоративна вертикальна система означає, що всі учасники належать

до організаційної структури одного підприємства. Тобто підприємство-виробник має у своєму складі оптові бази, власні фірмові магазини, через які здійснюється товарооборот.

Адміністративна вертикальна система створюється в межах економічної влади одного з учасників. Економічна влада учасника може виявлятися через великі розміри, фінансову могутність, що дає йому змогу координувати діяльність юридично незалежних посередників з питань реклами, ціноутворення, розташування тощо. Приклади таких систем мають місце і в практиці вітчизняного бізнесу, але в цих системах контролюючим учасником виступає не виробник, а посередник. Сучасні супермаркети, кількість яких постійно збільшується, в силу свого ринкового становища висувають вимоги українським виробникам, зокрема, дуже поширеним є отримання товару під реалізацію.

Контрактна вертикальна маркетингова система означає об'єднання зусиль виробника, оптового посередника та роздрібного посередника за певними умовами. Основною формою таких систем є франчайзингова система.

Стратегія горизонтальної інтеграції, яка передбачає розширення масштабів діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентним підприємством.

3. Стратегії диверсифікації застосовуються у випадках, коли підприємство відкриває для себе нові можливості в інших сферах бізнесу. В окремих випадках така стратегія може бути необхідністю, коли ринок, на якому діє підприємство, скорочується, і фірма вимушена шукати для себе інші види діяльності.

Диверсифікація – це стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу [20,182].

Розрізняють такі види диверсифікації: вертикальну (або концентричну), горизонтальну та конгломеративну диверсифікацію.

Вертикальна диверсифікація – коли підприємство починає виробляти

товари, які в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами фірми [20,184]. Яскравий приклад – корпорація "Дженерал моторз", яка відрізняється найвищим рівнем вертикальної диверсифікації – власна продукція становить близько 65 % загальної вартості автомобіля.

Переваги вертикальної диверсифікації:

- поєднання координації дій з великими можливостями контролю;
- стабільність господарських зв'язків у межах підприємства;
- гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів;
- тісний контакт з кінцевими споживачами.

Недоліки:

- взаємозалежність підрозділів підприємства, що в разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства;

- обмежений ринок збуту призводить до зменшення впливу конкуренції;

- необхідність удосконалення потребує значних витрат, що, урешті, призводить до перевищення вартості ресурсів за середньою ринковою ціною.

Як наслідок указаних недоліків спостерігається зниження рівня вертикальної диверсифікації.

Горизонтальна диверсифікація передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих клієнтів (споживачів) фірми. Підприємство, що виготовляє певний вид товару або послуги, може отримати інформацію від своїх споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг і користуватися цією можливістю. Саме в цьому полягають переваги горизонтальної диверсифікації, що дає змогу різнобічно врахувати потреби споживачів, при цьому досягається ефект синергізму – сукупність видів діяльності дає значніший ефект, ніж окремі види діяльності. Приклад – фірма, що здійснює пасажирські перевезення, виходить у туристичний бізнес та може надавати своїм пасажиром послуги з туристичного обслуговування.

Конгломеративна диверсифікація – вихід у нові види бізнесу, які

жодним чином не пов'язані ні з існуючою технологією, ні з потребами існуючих у фірми споживачів [20,190]. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і доступний лише великим підприємствам.

*Маркетингові конкурентні стратегії* [38, с. 146].

Маркетингові конкурентні стратегії класифікують за різними ознаками. Розглянемо маркетингові стратегії ринкового лідера.

З метою утримання першості, ринковий лідер має використовувати три основні різновиди маркетингових стратегій:

- розширення місткості ринку;
- захисту позицій;
- підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку.

Маркетингова стратегія розширення місткості ринку може бути реалізована трьома шляхами.

1-й шлях. Пошук нових споживачів, заснований на положенні, що кожен товар має своїх потенційних споживачів, які не знають про його існування.

2-й шлях. Пошук нових потреб – орієнтує фірму на виявлення нових сфер та засобів застосування свого товару. Виявлення нових сфер застосування товару може відбуватися як за ініціативою самих споживачів, так і через розвиток потреби у споживачів.

3-й шлях. Збільшення обсягів споживання товару – реалізується через активну рекламну діяльність, коли реклама спонукає до збільшення частоти та обсягу використання товару. Приклад – випуск карт з описом історичних місць фірмою-виробником автопокришок.

Якщо провести паралель між різними класифікаціями, то пошук нових споживачів та нових потреб є відтворенням стратегії розвитку ринку (одна із стратегій інтенсивного росту), а збільшення обсягів споживання – це стратегія глибокого проникнення на ринок (також одна із стратегій інтенсивного росту).

Стратегія захисту позицій – дуже важливий напрям стратегічної

діяльності фірми-лідера, оскільки на ринку завжди є фірми, які прагнуть зайняти позиції лідера, а враховуючи, що лідер має значну кількість товарів та ринків, стратегії захисту позицій є дуже складними [60,95].

Принципи утримання ринкових позицій наступні:

- активна інноваційна політика, інакше першість може бути усунена;
- увага товарно-ринковій матриці – ринковий лідер, оцінюючи той чи інший сегмент, дуже часто має орієнтуватися не на найвищий прибуток, а на утримання позицій на даному сегменті. Приклад – стратегія "лазерного променя" японських автомобільних компаній на американському ринку;

- кореляція цінової політики лідера, якщо конкуренти застосовують атаку через наголос на ціни. Яскравий приклад – слоган "навіщо платити більше, якщо якість однакова". Для виходу з таких ситуацій була розроблена модель "Захисник", однією з рекомендацій якої було відстоювання престижного іміджу товару;

- орієнтація на довгострокові перспективи розвитку, а не на швидке отримання прибутку;

- спрямованість на високу якість товару;

- активна рекламна діяльність.

- ефективне сервісне обслуговування.

Усю сукупність стратегій ринкового лідера можна поділити на такі різновиди:

- Позиційний захист (захист ринків по всій товарній номенклатурі).

- Фланговий захист (оборона слабких місць – тих товарно-ринкових сегментів, які втрачають свою прибутковість).

- Упереджувальний захист (перехід до наступальних дій щодо конкурента, який має намір атакувати ринкового лідера).

- Контрнаступ – стратегія захисту позицій ринкового лідера у вигляді активних дій щодо агресивної стратегії конкурентів.

- Мобільний захист (передбачає вихід на інші ринки з метою зміцнення свого конкурентного становища, захист забезпечується шляхом поєднання



стратегії розвитку ринку, яка належить до стратегій росту та стратегії диференціації).

- Стратегія відступу (коли лідер усвідомлює неможливість захисту певних позицій в результаті виснажливої конкурентної боротьби, основне завдання – виявити ті сегменти, від яких можна відмовитися без значних втрат та стратегічних наслідків).

- Стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку. Ця стратегія передбачає, що ріст ринкової частки є фактором зростання прибутковості фірми. Але сучасна література з маркетингу містить теорії, які заперечують пряму залежність між часткою ринку та прибутком фірми. Вибір цієї стратегії виправданий, якщо збільшення ринкової частки засновано на стратегії цінового лідерства або диференціації.

Розробка ділової стратегії пов'язана найбільшою мірою з розробкою конкурентних підходів, які нейтралізували б конкурентні заходи противників. Серед способів досягнення конкурентної переваги можна назвати такі: випуск високоякісних товарів; відмінне обслуговування клієнтів; більш низькі ціни на товари, ніж у конкурентів; володіння унікальною технологією; розробка і впровадження товарів у короткий термін та ін.

1. Стратегія лідерства за витратами спрямована на зниження витрат виробництва товару (послуги) порівняно з конкурентами. Якщо фірма буде мати переваги щодо витрат, то це може створити певний захист проти п'яти сил конкуренції.

2. Стратегія диференціації передбачає надання товару відмітних властивостей, які важливі для покупця і які відрізняють даний товар від товарів фірм-конкурентів. Ця стратегія також захищає фірму від п'яти конкурентних сил, але трохи іншим способом, ніж стратегія лідерства за витратами. Надання товару відмітних якостей вимагає додаткових витрат, що можуть бути компенсовані за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну. Іншими словами, відмітні якості товару сприяють

залученню більшої кількості покупців.

Стратегія диференціації може мати негативні наслідки, наприклад, у таких випадках: проведення диференціації, що не знижує витрат покупця; встановлення занадто високої ціни за надання товару унікальних властивостей; нерозуміння чи незнання того, що покупець розглядає товар як цінність і т. ін.

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

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

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

### **1.3. Механізм оцінки ефективності маркетингової стратегії**

Тільки чітко уявляючи місце своєї компанії на ринку, враховуючи його особливості, менеджер може вирішити такі життєво важливі питання: яким бізнесом займатися, що необхідно зробити сьогодні для успіху завтра і яким чином цього добиватися, які перспективи у фірми, які можливості має компанія і як ними скористуватися? Ефективне управління неодмінно вимагає від керівників аналітичного, стратегічного мислення, вміння завчасно передбачити результати прийнятих стратегічних рішень. Існує тісний зв'язок між минулим, сучасним і майбутнім станом ефективності діяльності підприємства - станом, що характеризує рівень отриманого кінцевого результату діяльності підприємства і створення протягом певного періоду можливостей розвитку й можливостей занепаду.

Ефективність стратегії маркетингу багато в чому залежить від політики в області цін. Ціни повинні враховувати реальну собівартість виробництва продукції, ціни конкурентів і платоспроможність споживача. Завданням

системи ціноутворення є максимізація прибутку фірми [75,74].

Ефективність стратегії маркетингу багато в чому залежить від того, як побудована служба маркетингу на фірмі, які завдання, на якому рівні і як вирішуються. Завдання вирішуються фахівцями, рівень підготовки фахівців-маркетологів дуже важливий. Іноді можна почути таке визначення маркетингу, що це наполовину мистецтво, наполовину реальність. Ефективність маркетингу залежить від інформаційного забезпечення: якість інформації визначає багато в чому якість маркетингу. Функції маркетингу повинні бути інтегровані з функціями інших блоків і систем на фірмі.

Оцінка та контроль виконання стратегії є логічним завершенням процесу стратегічного управління. Цей етап забезпечує стійкий зворотній зв'язок між процесом досягнення цілей та власне самими цілями, що поставлені перед організацією.

Основні завдання контролю:

- визначення показників, за якими буде проводитися оцінка;
- оцінка стану контрольованого об'єкту відповідно до прийнятих стандартів, нормативів або інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень, якщо такі мають місце;
- здійснення коригувань, якщо вони необхідні та можливі.

В оцінці стратегії основою її вибору є ті критерії, які допомагають спрогнозувати ефективність стратегії в майбутньому і надійність після її впровадження. Даний процес рідко є простим, коли факти найчастіше не визначені, значення і пріоритети щодо цілей спірні, коли час стиснутий, і рішення повинні прийматися швидко. Кожна стратегія, що передбачується повинна оцінюватися з погляду бажаності, практичного застосування і комерційної життєздатності.

Перший крок при оцінці стратегій полягає в уявленні, які цілі необхідно досягти. Частою причиною конфліктів в області прийняття рішень, зв'язаних зі стратегічним маркетинговим плануванням, є розходження цілей, наявність невідповідностей у розташовуваній інформації і різних поглядах на

наслідки, що виникають після застосування можливих стратегій.

При оцінці ефективності маркетингової стратегії необхідно поаналізувати наступні елементи [48, с. 211]:

1. Цілі і місія підприємства. Будь-яка планована стратегія повинна відповідати місії і цілям компанії, а також узгоджуватися з її інвестиційними цілями, відповідати потенціалу підприємства, а також повинна брати участь у (формуванні лояльності споживача.

2. Ступінь ризику. Ризик у даному випадку полягає в імовірності одержання менших доходів і в розмірах можливих витрат. Оцінка ступеня ризику є питанням, яке досить глибоко розроблено в науці, однак ніколи не можна зробити точну оцінку, оскільки взаємозв'язок між стратегією і результатом ніколи не буває абсолютно ясним, особливо це стосується довгострокових результатів, на які впливає невизначеність дій конкурентів з їх постійно мінливими бажаннями і переконаннями.

3. Баланс портфеля. Існує необхідність збалансувати портфель товарів підприємства таким чином, щоб усі пропозиції фірми не зводилися до стагнуючих ринків.

4. Інвестиції. Потрібно оцінити необхідні інвестиції. Існують первинні витрати, зв'язані з входженням на ринок, і витрати, зв'язані зі збереженням частки ринку. Найпроблематичнішою є наявність достатньої кількості засобів. Якщо стратегія є бажаною, то повинна бути досягнута стратегічна відповідність між стратегією і поведінкою на ринку, між стратегією і внутрішніми можливостями і ресурсами. І нарешті, між стратегією і планами вищого рівня, оскільки з нього моменту вона буде частиною ієрархії планів. Однак однієї відповідності недостатньо, і, крім цього, необхідно прорахувати можливі небажані наслідки.

Однією з базових цілей підприємства (і водночас найважливішим маркетинговим показником) є підвищення ринкової частки фірми. Тому ряд маркетологів як основні критерії оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства виділяє два показника: ринкова частка підприємства і відносна

ринкова частка підприємства.

Ринкова частка підприємства — це питома вага товарів підприємства в загальній місткості даного ринку збуту [67,288]. Вона визначається як співвідношення обсягу збуту товарів фірми на ринку до загального обсягу продаж на цьому ринку (до місткості ринку) і подається у відсотках.

Ринкова частка підприємства визначається за формулою [31,113]:

$$РЧ_{*} = \frac{Q_{з.п.}}{MP} \cdot 100\% , \quad (1.1)$$

де  $Q_{з.п.}$  – обсяг збуту товарів підприємства на ринку;

$MP$  – місткість ринку.

Підприємство, як правило, діє в конкурентному середовищі. Тому важливе значення в стратегічному маркетингу має показник «відносна ринкова частка». Відносна ринкова частка фірми визначається як відношення ринкової частки фірми до ринкової частки найсильнішого ринкового конкурента.

Значення показника «відносна ринкова частка» полягає в тому, що він об'єктивніше, ніж показник ринкової частки, характеризує конкурентне становище підприємства на ринку.

Відносна ринкова частка підприємства визначається за формулою [31,115]:

$$ВРЧ_{*} = \frac{РЧ_{*}}{РЧ_{нк}} , \quad (1.2)$$

де  $РЧ_{нк}$  – ринкова частка найсильнішого конкурента.

Однак ефективність маркетингових стратегій неможливо оцінити одним узагальнюючим показником, оскільки при оцінці необхідно враховувати специфіку кожного рівня. В сучасній літературі, як вітчизняній, так і іноземній немає загальноприйнятої методики щодо проведення оцінки маркетингових стратегій. Тому існує необхідність удосконалення алгоритму оцінки ефективності маркетингових стратегій, який складається з взаємопов'язаних етапів: збір інформації та її моніторинг, визначення маркетингових стратегій, оцінка ефективності портфелю маркетингових

стратегій, структурний аналіз сильних і слабких сторін використання маркетингових стратегій, виявлення резервів маркетингових стратегій.

Першим етапом оцінки ефективності маркетингових стратегій є збір інформації та її моніторинг.

Другий етап оцінки ефективності маркетингових стратегій - визначення маркетингових стратегій, якими керується підприємство в своїй діяльності.

Наступним етапом є оцінка ефективності функціональних стратегій. Наступний напрямок оцінки ефективності функціональних стратегій - оцінка забезпеченості ресурсами.

Наступний етап - структурний аналіз слабких і сильних сторін використання маркетингових стратегій.

Заключний етап оцінки – виявлення резервів підвищення ефективності маркетингових стратегій. На цьому етапі визначаються можливі резерви підвищення ефективності маркетингових стратегій і обираються найбільш оптимальні з них.

Найчастіше досягнення стратегічних цілей розглядається менеджерами як успіх реалізації обраної стратегії. Але такий підхід має ряд суттєвих недоліків [41,117].

По-перше, цілі можуть змінюватися в процесі реалізації стратегічного плану. Навіть, якщо якісно ціль залишається незмінною її кількісні параметри можуть значно коливатися: від високих на початку до втричі нижчих наприкінці планового періоду.

По-друге, досягнення стратегічної цілі не завжди говорить про правильність вибору самої стратегії. Тобто іноді зміна умов навколишнього середовища може звести корисність обраної стратегії до нуля, при цьому встановлені цілі будуть досягнуті на 100%.

По-третє, самі цілі можуть бути хибними. В цьому випадку замість економічного зростання, при стовідсотковому виконання стратегічного плану, ми спостерігатимемо погіршення фінансового стану підприємства.

Таким чином, виникають наступні питання:

1. Чи можна вважати стратегію неефективною, якщо фактично ми не змогли досягти планового рівня?

2. Чи можна вважати стратегію ефективною, якщо досягнувши поставлених цілей ми спостерігаємо істотне падіння рівня прибутковості?

З формальної точки зору відповідь на обидва питання буде позитивною. Але насправді низький, по відношенню до планового, рівень може пояснюватися наявністю форс-мажорних обставин або інших не передбачуваних змін у ринковому середовищі, податковому законодавстві, політичній, соціальній, економічній сфері тощо.

Непередбачуваність майбутнього суттєво впливає на процес реалізації стратегічного плану. Саме тому пропонується порівнювати досягнутий та базовий рівні, при цьому навіть незначне покращення показника повинно розглядатися як успіх в реалізації стратегії. Щодо другого питання, то цілком очевидним стає той факт, що оцінювати стратегію потрібно комплексно, і особливу увагу звертати на показники, що характеризують кінцеві результати діяльності підприємства.

Розглянемо всю сукупність показників, що можуть бути використанні в процесі оцінки маркетингової стратегії [65,253]:

1. Кількість торгових представництв.
2. Доля ринку.
3. Обсяг продажів.
4. Маржинальний прибуток.
5. Маржинальний прибуток по нових продуктах.
6. NPV по продуктових групах.
7. Імідж продукту.
8. Рентабельність продажів.
9. Кількість нових споживачів.
10. Доля нових споживачів.
11. Кількість рекамацій.
12. Задоволеність клієнтів.

13. Відносна якість товарів.
14. Відносна якість послуг.
15. Витрати на маркетинг.

На другому етапі для кожного показника потрібно визначити (об'єктивно чи суб'єктивно) ступінь значущості, який напряду залежатиме від того, які цілі ставить перед собою підприємство в рамках того чи іншого стратегічного плану. Звичайно, якщо скласти разом питому вагу усіх показників, за якими проводиться оцінка, то ми отримаємо 100%.

Далі розраховуємо середній темп зростання/падіння показника за декілька періодів, що передують етапу реалізації стратегії та середній темп росту показника за період реалізації стратегічного плану (формула 1.3) [60,175]. Це потрібно для того щоб усунути вплив загальногалузевих або загально-регіональних тенденції розвитку.

$$\bar{T} = \sqrt[n-1]{\frac{\Pi_n}{\Pi_1}}, \quad (1.3)$$

де  $\Pi_n$  – кінцевий рівень показника;

$\Pi_1$  – початковий рівень показника;

$n$  – кількість періодів.

На наступному етапі ми аналізуємо динаміку зміни попередньо обраних показників.

Зазначимо, що для деяких показників позитивно вважатиметься тенденція до зниження. Так, наприклад, зниження кількості рекламаций буде вважатися позитивною тенденцією. Крім того зауважимо, що мова йде про зростання показника лише в тому випадку коли його середній темп росту за період реалізації стратегії перевищує попередньо розрахований середній темп росту.

І на останньому етапі ми визначаємо ступінь реалізації стратегії у відсотках. При цьому логіка розрахунків зводиться до наступного: якщо показник має негативну динаміку зміни, то ступінь реалізації стратегії зменшується на відсоткове значення його питомої ваги (табл. 1.4).



Таблиця 1.4

## Оцінка ефективності реалізації стратегічного плану [60,183]

Показник	Питома вага	Середній темп росту		Динаміка	Коригування*	Підсумок**
		до	після			
1	30%	1,021	1,052	+	–	30%
2	20%	1,170	1,150	-	0,5	10%
3	10%	0,970	0,940	+	–	10%
4	7%	1,085	1,011	-	–	–
...	...	...	...	...	...	...
n	2%	1,100	1,100	+	–	2%
Всього:	100%	X	X	X	X	83%

\* – негативна динаміка зміни показника може пояснюватися об'єктивними причинами або середні темпи зростання приблизно можуть дорівнювати один одному;

\*\* – таким чином, стратегію було реалізовано на 83%.

Отже, сутнісний підхід дозволяє зовсім по іншому підійти до процесу оцінки результатів реалізації маркетингової стратегії.

Однак разом з тим сутнісний підхід має ряд суттєвих недоліків. В першу чергу це обмеженість його застосування в період кризи або реалізації на підприємстві стратегії скорочення (виживання), коли значення показників попереднього періоду значно вищі за кінцеві результати реалізації стратегії. Хоча в цьому випадку є можливість використання запропонованої методики у скороченому варіанті, тобто без аналізу середніх темпів зростання. По-друге, це високий ступінь суб'єктивізму: вибір переліку показників за якими буде проводитися оцінка, визначення та коригування питокої ваги кожного окремо взятого показника. По-третє, статистичний характер результатів оцінки – методика не дає рекомендацій щодо коригування стратегічного плану, а лише констатує результат за фактичними даними.

Висновок до розділу 1.

У сучасних умовах кожне підприємство зацікавлене в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Зокрема, йому потрібно знати, як аналізувати ринкові можливості, відбирати підходящі цільові ринки, розробляти ефективний комплекс маркетингу й успішно управляти перетворенням у життя маркетингових зусиль.

Таким чином, стратегія маркетингу – це комплекс базових рішень, спрямованих на досягнення генеральної мети фірми і вихідних з оцінки ринкової ситуації і власних можливостей, а також інших факторів та сил навколишнього середовища маркетингу. Ефективна маркетингова стратегія допоможе підприємству вижити в несприятливому зовнішньому середовищі.

Маркетингова стратегія по своїй суті є корпоративною стратегією, направленою на розвиток маркетингової орієнтації. Стратегія маркетингу пов'язана з вирішенням конкретних маркетингових завдань на кожному рівні реалізації маркетингової стратегії. Деталізація стратегії маркетингу призводить до виділення інструментальних стратегій (товарної, цінової, дистрибуційної, комунікаційної).

## **Розділ 2. Аналіз маркетингових стратегій компанії «Інтеррибфлот» на міжнародних ринках**

### **2.1. Аналіз господарської діяльності компанії Інтеррибфлот**

Компанія «Інтеррибфлот» працює на ринку з 1994 року. З дня її заснування компанія займається виробництвом та реалізацією консервованих морепродуктів. В 2001 р. була заснована власна дистриб'юторська компанія, протягом 2003-2004 рр. побудували завод у Севастополі, запущена лінія по виробництву консервної банки та берегове виробництво рибних консервів. Сьогодні "Інтеррибфлот" є компанією з багатoproфільною структурою: рибоконсервні судна, береговий завод, укомплектована ремонтна база та відпрацьована система збуту в Україні та Росії.

Компанія повністю контролює процес, починаючи з видобутку, виробництва консервів до купівлі морепродуктів кінцевими споживачами. Компанія застосовує технологію виробництва на плавучих заводах у відкритому морі з щойно зловленої сировини (атлантичні види риб). Весь процес від вилову свіжої риби до виробництва консервів займає менше 4 годин.

Основні етапи розвитку:

- 2001 р.: заснування власної дистриб'юторської мережі;
- 2003 рік: купівля нового рибоконсервного заводу РКК "Новий" в м. Севастополі. Запуск лінії по виготовленню консервних банок;
- 2006 р.: розширення берегової виробничої бази - виникнення заводу "Антарктика".

Сьогодні компанія «Інтеррибфлот» контролює весь ланцюжок процесів - рибний вилов, виробництво та збут продукції споживачу. Компанія являється лідером у виробництві рибних консервів.

Активний ріст компанії, постійне прагнення покращити якість виробництва рибних консервів, при цьому зберігаючи всі цінні властивості дарів Світового океану, отримали високу оцінку в Україні та за її межами. По

результатам національного рейтингу, за стабільну фінансову успішність" компанія занесена до "Золотої книги еліти України".

Основні економічні показники діяльності ВАТ «Інтеррибфлот» за 2006 – 2010 роки представлені у вигляді табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Основні економічні показники діяльності ВАТ «Інтеррибфлот»

млн.грн.

Показник	Роки					Відхилення, (+,-)	
	2006	2007	2008	2009	2010	2010/ 2006	2010/ 2009
Дохід (виручка) від реалізації послуг	10 447,1	17 370,4	11 352,1	19 025,2	16 597,4	6 150,30	-2 427,80
Податок на додану вартість	1 741,1	2 895	1 892	3 170,9	2 766,2	1 025,10	-404,70
Чистий дохід (виручка) від реалізації послугі	8 706	14 475,4	9 460,1	15 854,3	13 831,2	5 125,20	-2 023,10
Собівартість реалізованих послуг	6 997,5	11 738	8 124	13 229,1	11 947,8	4 950,30	-1 281,30
Валовий прибуток	1 708,5	2 737,4	1 336,1	2 625,2	1 883,4	174,90	-741,80
Інші операційні доходи	0	102,1	0	27,8	30,2	30,20	2,40
Адміністративні витрати	824,3	1 525,5	1 069,7	1 312,5	1 344,5	520,20	32,00
Витрати на збут	15,2	30,1	19,6	23,4	22,7	7,50	-0,70
Інші операційні витрати	0	189,1	0	105,6	123,2	123,20	17,60
Фінансові результати від операційної діяльності:	-	-	-	-	-	-	-
прибуток	869	1 094,8	246,8	1 211,5	423,2	-445,80	-788,30
Інші фінансові доходи	53,5	12,5	0	0	0	-53,50	0,00
Інші доходи	0	93,2	5,7	35,3	61,4	61,40	26,10
Фінансові витрати	0	0	0	124,4	45,1	45,10	-79,30
Інші витрати	149,9	84,5	157,3	258,7	61,1	-88,80	-197,60
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	-	-	-	-	-	-	-
прибуток	772,6	1 116	95,2	863,7	378,4	-394,20	-485,30
Податок на прибуток від звичайної діяльності	290,5	336,2	84	326	87,2	-203,30	-238,80
Фінансові результати від звичайної діяльності	-	-	-	-	-	-	-
прибуток	482,1	779,8	11,2	537,7	291,2	-190,90	-246,50
Чистий прибуток	482,1	779,8	11,2	537,7	291,2	-190,90	-246,50

На основі даних табл. 2.1, можна зробити висновок, що дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився у 2010 році по відношенню до 2006 року

на 6 150,30 млн.грн, а по відношенню до 2009 року знизився на 2 427,80 млн. грн. Собівартість реалізованої продукції також зменшилась порівнюючи з 2009 роком на 404,70 млн.грн., що говорить про зменшення кількості продукції наданих товариством у 2010 році. В результаті чого знизився чистий прибуток ВАТ «Інтеррибфлот» у 2010 році порівняно з 2009 на 246,50 млн.грн. Керівництву необхідно запровадити певні маркетингові дії по підвищення конкурентоспроможності продукції для збільшення прибутковості підприємства.

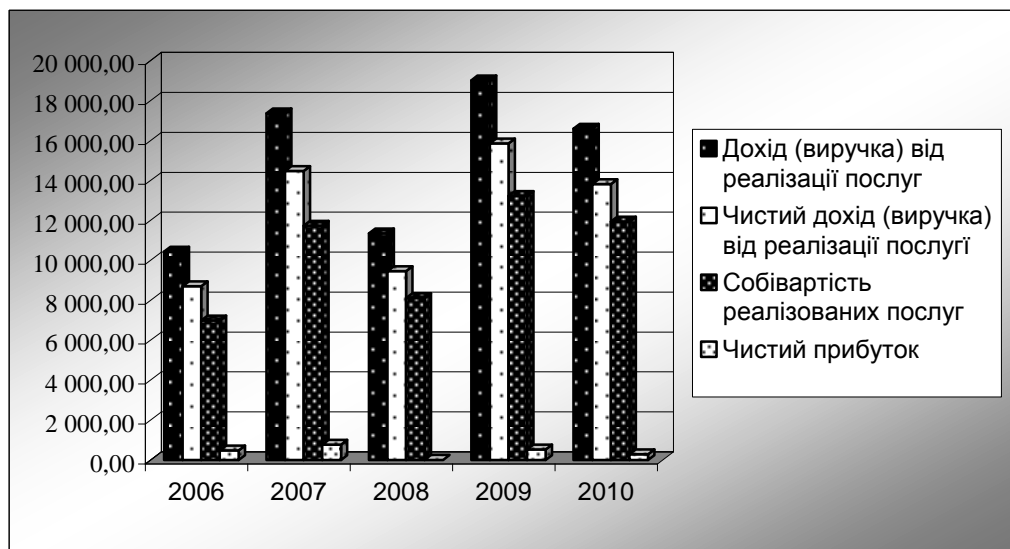


Рисунок 2.1. Діаграма основних економічних показників діяльності ВАТ «Інтеррибфлот»

Для оцінки фінансового стану підприємства дослідимо систему показників:

оцінки майнового стану; фінансової стійкості; рівня прибутковості (рентабельності) підприємства.

Дані показники розрахуємо на основі формул, які представлені в табл. 2.2.

Показники оцінки майнового стану підприємства ВАТ «Інтеррибфлот» за 2006-2010 рр. показані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники оцінки майнового стану підприємства ВАТ «Інтеррибфлот» за 2006-2010 рр.

Показник	2006 рік	2007 рік	2008 рік	2009 рік	2010 рік	Відхилення 2010/2006		Відхилення 2010/2007		Відхилення 2010/2008		Відхилення 2010/2009	
						(+,-)	%	(+,-)	%	(+,-)	%	(+,-)	%
Коефіцієнт придатності основних засобів	3,059	2,625	2,248	2,407	2,019	-1,040	66,00	-0,606	76,91	-0,229	89,81	-0,388	83,88
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,327	0,381	0,445	0,415	0,495	0,168	151,4	0,114	129,9	0,050	111,2	0,080	119,3
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,263	0,126	0,106	0,397	0,035	-0,228	13,31	-0,091	27,78	-0,071	33,02	-0,362	8,82

\* дані взяті з фінансової звітності підприємства (Додатки А,Б,В,Г,Д)

Показники оцінки майнового стану підприємства в 2010 році зазнали змін. Коефіцієнт придатності основних засобів зменшився з 3,059 в 2006 році до 2,019 в 2010 році. Коефіцієнт зносу основних засобів збільшився в 2010 році і становить 0,495. Коефіцієнт оновлення основних засобів зменшився з 0,263 в 2006 році до 0,35 в 2010 році.

Побудуємо діаграму показників оцінки майнового стану ВАТ «Інтеррибфлот» за 2006-2010 рр. (рис.2.2).

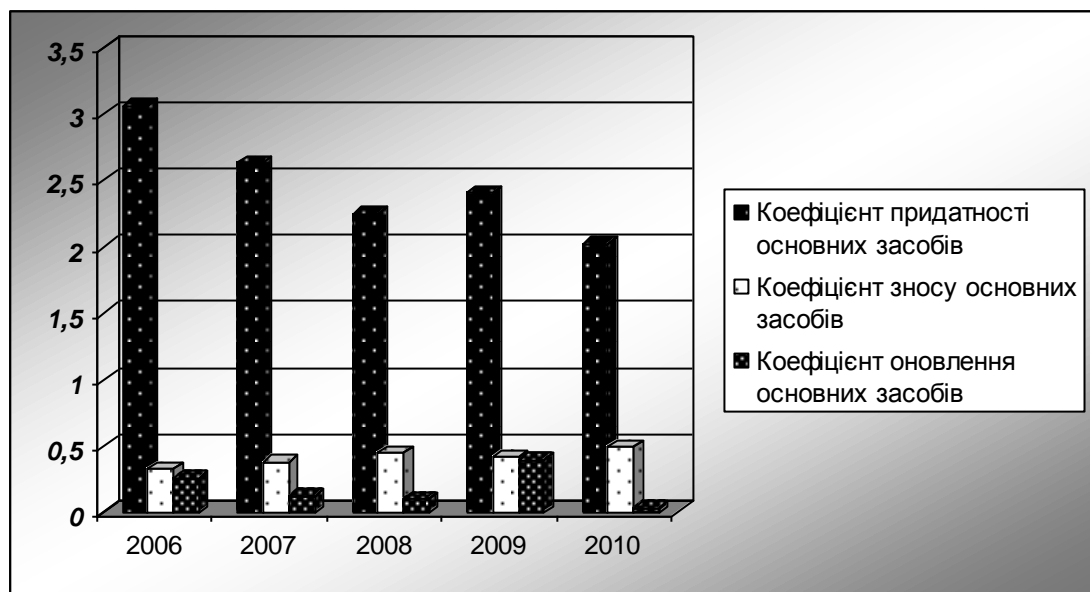


Рисунок 2.2. Діаграма показників оцінки майнового стану ВАТ «Інтеррибфлот» за 2006-2010 рр.

Однією з важливих ознак фінансового стану підприємства є його фінансова стійкість.

Показники фінансової стійкості підприємства ВАТ «Інтеррибфлот» за 2006-2010 рр. показані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості підприємства ВАТ «Інтеррибфлот» за 2006-2010 рр.

Показник	2006 рік	2007 рік	2008 рік	2009 рік	2010 рік	Відхилення 2010/2006		Відхилення 2010/2007		Відхилення 2010/2008		Відхилення 2010/2009	
						(+,-)	%	(+,-)	%	(+,-)	%	(+,-)	%
Співвідношення позикового і власного капіталу	0,061	0,062	0,154	0,098	0,200	0,139	327,9	0,138	322,6	0,046	129,9	0,102	204,1
Коефіцієнт маневреності власних засобів	0,624	0,605	0,465	0,489	0,419	-0,205	67,15	-0,186	69,26	-0,046	90,11	-0,070	85,69
Коефіцієнт автономії	0,942	0,942	0,866	0,911	0,834	-0,108	88,54	-0,108	88,54	-0,032	96,30	-0,077	91,55
Коефіцієнт фінансової залежності	0,396	0,477	0,364	0,446	0,545	0,149	137,6	0,068	114,3	0,181	149,7	0,099	122,2
Коефіцієнт фінансової стабільності	16,39	16,20	6,483	10,24	5,011	-11,369	30,59	-11,189	30,93	-1,472	77,29	-5,229	48,94
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,942	0,942	0,866	0,911	0,834	-0,108	88,54	-0,108	88,54	-0,032	96,30	-0,077	91,55
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,058	0,058	0,134	0,089	0,166	0,108	286,2	0,108	286,2	0,032	123,9	0,077	186,5

\* дані взяті зі звітності підприємства (Додатки А,Б,В,Г,Д)



Аналіз показників фінансової стійкості показав, що вони зазнали змін.

Позитивним є збільшення співвідношення позикового і власного капіталу, він склав в 2010 році 0,200, що на 0,102 (104,40 %) більше, ніж в 2009 році. Цей коефіцієнт характеризує здатність підприємства залучати зовнішні джерела фінансування.

Коефіцієнт автономії у 2010 році зменшився проти показників минулих років і становить 0,834, але він знаходиться в межах нормативного значення і показує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності.

Коефіцієнт маневреності власних засобів також зменшився до 0,419, що є негативним та він знаходиться в межі нормативного значення.

Коефіцієнт фінансової стабільності зменшився і становить 5,011, що відповідає його нормативному значенню.

Коефіцієнт концентрації власного капіталу зменшився до 0,834, а коефіцієнт концентрації позикового капіталу збільшився і становить 0,166.

Отже, у підприємства наявні реальні можливості підвищення фінансової стійкості та стабільності.

Побудуємо діаграму показників фінансової стійкості ВАТ «Інтеррибфлот» за 2006-2010 рр. (рис.2.3).

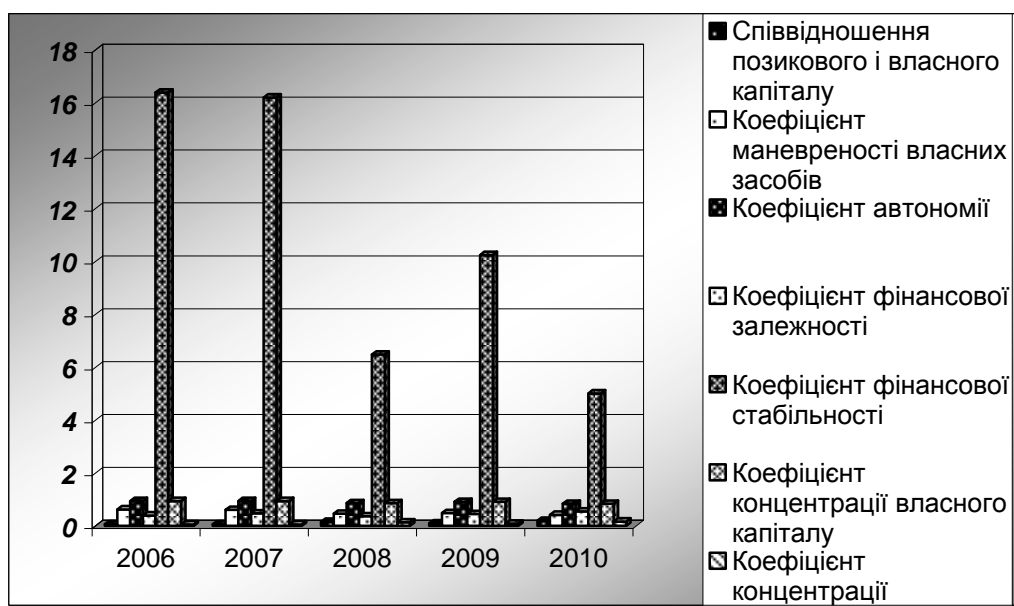


Рисунок 2.3. Діаграма показників фінансової стійкості ВАТ

«Інтеррибфлот» за 2006-2010 рр.

Далі проведемо аналіз показників рентабельності підприємства ВАТ «Інтеррибфлот».

Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямів діяльності, окупність витрат і т. д. Вони більш повно, ніж прибуток, характеризують остаточні результати господарювання. Їхній розмір показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами.

Показники рентабельності підприємства ВАТ «Інтеррибфлот» за 2006-2010 рр. показані в таблиці 2.4.

Показники рентабельності власного капіталу, рентабельності активів та рентабельності реалізованої продукції в 2010 році зменшились, порівняно з минулими роками, так як в 2010 році підприємство є збиткове.

Коефіцієнт рентабельності продажу також зменшився і склав 3,06 %. Це свідчить про неефективне здійснення діяльності підприємства.

Побудуємо діаграму показників рентабельності ВАТ «Інтеррибфлот» за 2006-2010 рр. (рис.2.4).

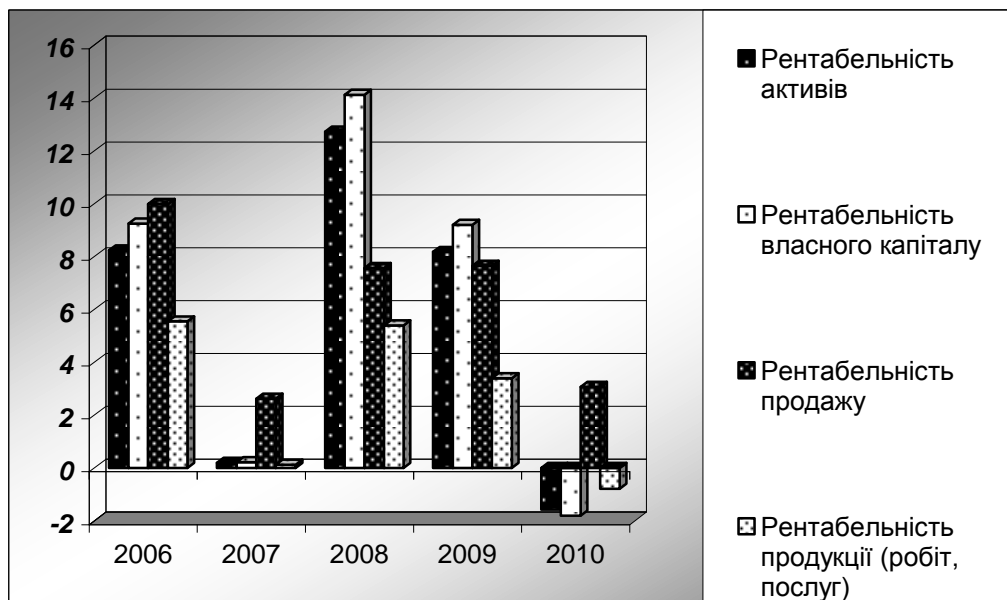


Рисунок 2.4. Діаграма показників рентабельності ВАТ «Інтеррибфлот» за 2006-2010 рр.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності підприємства ВАТ «Інтеррибфлот» за 2006-2010 рр.

Показник	2006 рік	2007 рік	2008 рік	2009 рік	2010 рік	Відхилення 2010/2006		Відхилення 2010/2007		Відхилення 2010/2008		Відхилення 2010/2009	
						(+,-)	%	(+,-)	%	(+,-)	%	(+,-)	%
Рентабельність активів	8,23	0,19	12,72	8,17	-1,58	-9,810	×	-1,770	×	-14,300	×	-9,750	×
Рентабельність власного капіталу	9,24	0,21	14,11	9,19	-1,81	-11,050	×	-2,020	×	-15,920	×	-11,000	×
Рентабельність продажу	9,98	2,61	7,56	7,64	3,06	-6,920	30,66	0,450	117,2	-4,500	40,48	-4,580	40,05
Рентабельність продукції (робіт, послуг)	5,54	0,12	5,39	3,39	-0,79	-6,330	×	-0,910	×	-6,180	×	-4,180	×

\* дані взяті зі звітності підприємства (Додатки А,Б,В,Г,Д)

З даних проведеного аналізу видно, що в цілому фінансові показники ВАТ «Інтеррибфлот» в 2010 році зазнали позитивних змін порівняно з 2009 роком.

Але для ВАТ «Інтеррибфлот» важливим є пошук можливих резервів зростання прибутку. Основними резервами можуть бути резерви зростання прибутку від використання резервів обсягу реалізації.

Окрім того, для підвищення прибутковості діяльності підприємства можна використати такі резерви, як:

- посилення рекламної кампанії підприємства;
- покращення якості обслуговування клієнтів та скорочення часу виробництва.

Розглянемо характеристику зовнішнього середовища функціонування ВАТ «Інтеррибфлот» за допомогою нижче приведених блоків питань. Загальна характеристика об'єкта дослідження охоплює ряд питань:

- історія розвитку організації;
- організаційно-правова форма організації;
- інфраструктура організації (наявність та характеристика підрозділів; розвиненість транспортної мережі);
- діяльність організації (сектор економіки, в якому працює; основні види продукції, що реалізуються організацією).

Фактори зовнішнього середовища організації:

- економіка держави (рівень розвитку, аналіз таких показників, як: ВВП, темп інфляції, рівень безробіття, продуктивність праці, ставки оподаткування);
- політична система держави (особливості існуючої політики держави в галузі захисту прав підприємців та подальшого розвитку підприємницької діяльності);
- правове поле (аналіз регулювання підприємницької діяльності законодавчими актами України);
- соціально-культурний фактор (рівень розвитку суспільства в цілому, структура та характеристика існуючого ринку праці; рівень безробіття);

- технологічні можливості (рівень розвитку науки і техніки держави; рівень розвитку засобів зв'язку, транспорту, телекомунікацій).

Характеристика зовнішнього середовища діяльності ВАТ «Інтеррибфлот» наведена в додатку І.

Згрупуємо дані фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність ВАТ «Інтеррибфлот» за силою впливу. Результати наведемо у додатку К.

Таким чином, можна стверджувати, що переважна більшість зовнішніх факторів позитивно впливає на діяльність ВАТ «Інтеррибфлот».

Проведемо аналіз середовища ВАТ «Інтеррибфлот» за методикою структурного аналізу конкурентних сил М. Портера (рис. 2.5).

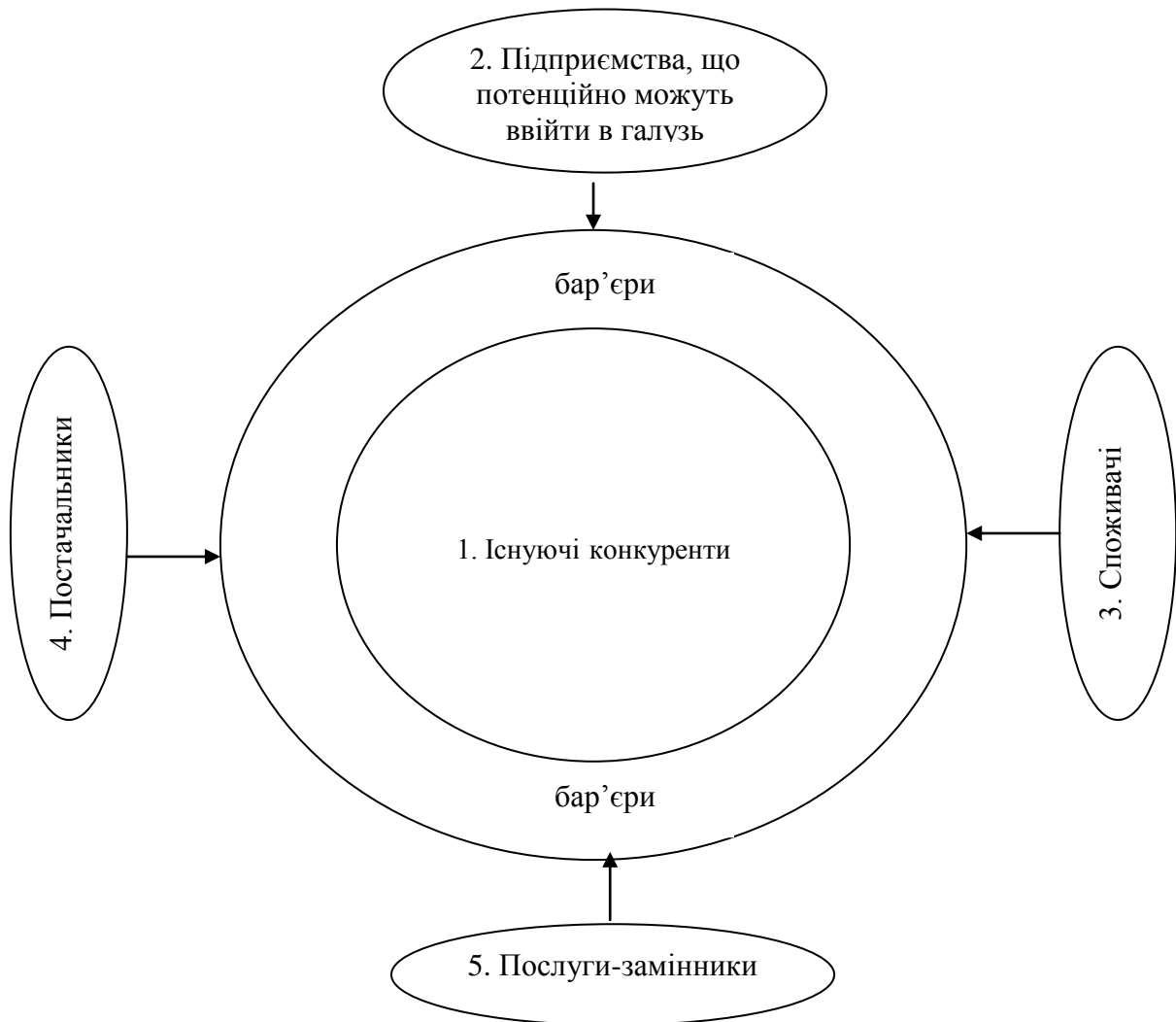


Рисунок 2.5. Конкурентне середовище ВАТ «Інтеррибфлот»

1. Існуючі конкуренти: ТОВ ТД "Фаворит", ТОВ "Международная группа морепродуктов", ТОВ "Пролив", ТОВ "Морська перлина", ТОВ "Фінвал - 2006", ТОВ "Рибоконсервний завод "Екватор", ТОВ "Науково-виробниче підприємство "Восток", ТОВ "Вінтар", ЗАТ виробниче об'єднання "Одеський консервний завод", ВАТ "Сімферопольський консервний завод ім.С.М.Кірова", ТОВ "Миколаїврибпром", ТОВ "Вікторія", ТОВ Рибальське підприємство "Бриз" та інші.

2. Підприємства, що потенційно можуть увійти в галузь: дрібні та середні організації, що займаються продажем іноземних та вітчизняних рибних консерв.

3. Споживачі: фізичні та юридичні особи.

4. Постачальники: Очаківський, Севастопольський, Керченський та Білгород-Дністровський рибоконсервні заводи.

Основною мотивацією купівель замовників продукції фірми є висока якість продукції.

ВАТ «Інтеррибфлот» має змогу отримувати інформацію про потенційних замовників власної продукції – оптові та приватні підприємці, а отже і потенційних замовників для придбання великої партії продукції. Підприємство також має постійних замовників, які систематично нарощують обсяги своєї діяльності та прогнуть розширити асортимент рибних консервів, а отже, являються для ВАТ «Інтеррибфлот» каналами збуту продукції.

Розширення самостійності підприємств з виробництва рибних консервів, поява нових джерел надходження на ринок продукції різної за якістю, в тому числі фальсифікованої, вимагає всебічного комплексного контролю її якості, відповідності документації.

Так як ВАТ «Інтеррибфлот» може працювати на замовлення, тому продаж всієї замовленої продукції відбувається у відповідності з розробленим портфелем замовлень, укладеними контрактами та попередніми домовленостями. При цьому заздалегідь обговорюються строки і ціни.

Загальна кількість працівників ВАТ «Інтеррибфлот» становить 604

чоловіка, які залучені до роботи чотирьох виробничих підрозділів ВАТ «Інтеррибфлот», а саме: підрозділу комерційної діяльності, фінансового управління, виробничого підрозділу та інфраструктури. Робота останнього підрозділу включає вирішення всіх питань, що пов'язані з контролем виробничого процесу, енергопостачанням, обслуговуванням устаткування, будівництвом, забезпеченням протипожежної безпеки та захистом навколишнього середовища. За роботу кожного відділу несе відповідальність один керівник, який підзвітний виконавчому директору компанії. Окрім перелічених вище чотирьох підрозділів, виконавчий директор також відповідає за роботу ще десяти виробничих підрозділів, в яких працює майже 10% від загальної кількості працюючих комбінату. Схема організаційної структури підприємства представлена у Додатку І.

Чітка організаційна структура підприємства не ясна жодному з працівників компанії. За результатами проведених інтерв'ю з представниками окремих відділів консультанти робочої групи були вимушені декілька разів змінювати початкову організаційну структуру підприємства, яку на початку проекту було надано фахівцями компанії. Ї сьогодні на підприємстві для великої кількості посад користуються посадовими інструкціями старого зразку. Згідно з даними інструкціями неможливо чітко визначити функціональні обов'язки, що належить виконувати на кожній посаді, і порівняти їх з результатами реальної роботи кожного фахівця. В ході виконання проекту консультантами була змінена значна частина посадових інструкцій. Певні розбіжності виникали при визначенні точної кількості працюючих по кожному відділу ВАТ «Інтеррибфлот» та загалом по підприємству.

Кількість працюючих комбінату може бути знижена майже на 20% навіть при збереженні загальної кількості виробничих операцій компанії та їх потужності. В той же час, завдяки припиненню роботи гуртожитку та будинку відпочинку можна зменшити загальну кількість виробничих підрозділів ВАТ «Інтеррибфлот». Це дозволить обмежити подальші

зниження кількості працюючих комбінату.

## **2.2. Досвід використання маркетингових стратегій компанією Інтеррибфлот**

Аналіз ситуації на ринку рибних консервів повинен проводитись індивідуально для кожного продукту ВАТ «Інтеррибфлот». Виробничі потужності підприємства дозволяють випускати копчену, солону рибу та рибні консерви, а також риб'ячий жир та муку.

Копчена риба:

Через значну конкуренцію та низький рівень цін на ринку копченої риби копильня використовується досить рідко. Сьогодні велика кількість приватних осіб займається виловом риби та копченням її на власних потужностях. Зростання пропозиції копченої риби призвело до різкого падіння цін на неї, і як наслідок, знизило зацікавленість ВАТ «Інтеррибфлот» у виробництві копчень. Протягом тримісячного періоду роботи консультантів проекту реструктуризації копильня ВАТ «Інтеррибфлот» практично не використовувалась.

Солонна риба:

Майже половина виловленої риби солиться на борту кораблів флоту ВАТ «Інтеррибфлот». Решта вилову морозиться льодом і доставляється на підприємство для наступної обробки та випуску рибних консервів. Комбінат поки що спроможний конкурувати з значною кількістю приватних підприємців, що займаються солінням риби. Як правило, структура витрат на виробництво солоної риби даних підприємців схожа з витратами ВАТ «Інтеррибфлот». В той же час, компанія віддає перевагу переробці свіжої риби та випуску рибних консервів, оскільки при солінні риби залучається невелика кількість працівників та виробничого обладнання ВАТ «Інтеррибфлот».

Рибні консерви:

При аналізі виробничого підрозділу компанії основну увагу було



приділено головному для підприємства сегменту продукції — рибним консервам. У загальному товарообігу ВАТ «Інтеррибфлот» вони займають понад 90%. Виробництво консервів є напрямком, на якому комбінат має найбільші переваги та найсучасніше обладнання. Конкуренти підприємства та конкурентна позиція ВАТ «Інтеррибфлот» на ринку рибних консервів буде детальніше розглянуто надалі.

В якості однієї з основних причин зменшення внутрішніх продажів експерти називають зростаючу собівартість продукції українських рибоконсервних підприємств (витрати на сировину, енергоносії, упаковку). Разом з тим до 70% вітчизняних рибних консервів відносяться до нижньої цінової групи. Масовий споживач виявився просто не готовий до подорожчання такої продукції (на 30-50%) в 2009 р. Спроби деяких операторів сформувати на наявному сировину високий ціновий сегмент в основному не увінчалися успіхом. Попитом користувався лише дорогий товар з очевидною доданою вартістю (в оригінальних заливках, соусах і т.д.). А саме в цій групі вітчизняні консерви традиційно програють імпортної продукції. До речі, підтверджує це і стабільне зростання ввезення ікри, консервів з морських ракоподібних і елітних сортів риб.

В Україні рибні консерви випускають рибоконсервних заводи: Очаківський, Севастопольський, Керченський та Білгород-Дністровський, Одеський консервний завод, Харківський завод «Екватор», Вінницький завод «Вінтар» . Більшість заводів розташовані на узбережжі Чорного моря чи поблизу від нього. Серед українських рибоконсервних заводів можна виділити лідерів з обсягів виробництва чи долі ринку рибних консервів. «ІРФ», «Вінтар», «Екватор» виробляють 65% всього об'єма виробництва в Україні. Заводи випускають майже ідентичну за своїм складом, упаковкою та ціною продукцію. Аналогічні рибні консерви імпортуються з Прибалтики. Прибалтійська продукція, яка орієнтовна на споживача з доходами вище середнього, є серйозним конкурентом українським рибним консервам. За інформацією естонських виробників в 2007 році їх виробничі потужності з

випуску рибних консервів зросли у два рази. Неповне використання потужностей призвело до значних збитків більшості виробників. З метою збільшення рівня використання виробничих потужностей та зростання прибутків прибалтійські виробники рибних консервів зорієнтували свою діяльність на завойовування експортних ринків.

#### *Сегментація ринку рибних консервів.*

Дещо інший сегмент ринку займає рибоконсервна продукція західноєвропейського виробництва. Ціна цих імпортованих консервів значно вище за ціну аналогічної вітчизняної продукції. Ринок консервів може бути розділений на два сегменти. Основна доля ринку належить дешевій рибоконсервній продукції, а дорога продукція західних виробників з відносно малим обсягом реалізації займає дуже невелику частку ринку. Сегмент недорогих консервів поділено між продукцією українських та прибалтійських виробників, при тому останнім належить невелика доля ринку, так як на українському ринку лідером є недорогі рибні консерви. В той же час, на українському ринку рибних консервів важко виділити єдиного лідера. Ринкова доля різноманітних виробників істотно коливається в залежності від регіону реалізації продукції. В західній Україні певна доля ринку належить польським виробникам. В інших регіонах України польська продукція менш відома.

Незважаючи на те, що населення регіону віддає перевагу рибним консервам з спеціями, лише один магазин пропонував до продажу кілька в томатному соусі виробництва Білгород-Дністровського рибоконсервного заводу. Пропозиція рибних консервів з спеціями зарубіжних виробників є дуже незначною. Західні компанії постачають головним чином дорогі консерви риби в олії та /чи рибу у вакуумній упаковці (лосось, вугор). Імпортовані рибні консерви мають набагато кращу упаковку. Це пояснюється тим, що їх маркірування наноситься на металеву поверхню банки, яка не пошкоджується так легко, як паперова етикетка.

#### *Цінова політика.*

У сегменті ринку недорогих рибних консервів, продукція якого дуже ідентична, визначальним фактором при купівлі консервів є їх ціна. Для українського ринку рибних консервів, на якому відсутній визнаний лідер, нехарактерне зростання ціни продукції лише в залежності від її торгової марки. Тому цінова політика має велике значення для сегменту недорогих рибних консервів і потребує особливої уваги. Ціни, за якими ВАТ «Інтеррибфлот» пропонує свою продукцію споживачам, неістотно відрізняються від цін конкурентів. До складу ВАТ «Інтеррибфлот» відносяться бренди такі, як: ТМ «Аквамарин», ТМ «Море», ТМ «Морская Коллекция», ТМ «Атлантика», ТМ «Рижское Золото».

Таблиця 2.7

Пропонована цінова сегментація по продукції сардина різних торгових марок

Ціновий сегмент	Сардина	
	Торгові марки	Визначення Ціни
Високий (вище 7.00 грн.)	Аквамарин +	
	Ризьке Золото	
	імпорт (в основному євробанка)	
Середній (5.40-6.40 грн.)	Аквамарин	+25-40 коп. до ціни Екватора
	ІРФ	-10-20 коп. від ціни Аквамарин
	Креон	
	Пролив	
	Істок	
	Море	+0-15 коп. до ціни Екватора
	Екватор	
Низький (5.00-5.30 грн.)	Атлантика	відповідна ціна Акваріума
	Морська колекція	-5-10 коп. від ціни Атлантики
	Акваріум	
	Морські	
	Аквамір	
	Фаворит	
	Рибпродукт	
	Даринка інші (вт.ч. контрабанда)	

Торгові марки ВАТ «Інтеррибфлот» представлені у всіх цінових сегментах. Основний потенціал ВАТ «Інтеррибфлот», як і раніше, знаходиться в середньому і нижньому ціновому сегменті.

Акваріум "перемістився" в нижній ціновий сегмент. ТМ «Екватор» за ціною і якістю повністю відповідає середнього цінового сегменту.

Основний потенціал для ВАТ «Інтеррибфлот» знаходиться в середньому і нижньому ціновому сегменті (як в каналі Vip, так і в каналі «Ринок»). У верхній частині середнього цінового сегмента повинні "знаходитися" ТМ Аквамарин, ТМ ІРФ - у середній; в нижній - ТМ Море.

У «нижньому» ціновому сегменті "працює" ТМ Атлантика, яка буде прикривати знизу середній ціновий сегмент, не даючи конкурентам із середнього сегмента демпінгувати. Також в «нижньому» ціновому сегменті в каналі ринок буде вести «боротьбу» за частку небрендових продукція ВАТ «Інтеррибфлот». Таким чином, ТМ корпорації найбільш ефективно будуть «боротися» у всіх цінових сегментах.

Таблиця 2.8

Пропонована цінова сегментація по продукції Кілька різних торгових марок

Цінова сегментація	Кілька	
	Торгові марки	Визначення ціни
Високий (вище 3,00 грн.)	Аквамарин	+20-30 коп. до середньої ціни в середньому ціновому сегменті
	Пролив	
Середній (2.50 - 3.00 грн.)	ІРФ	+10 коп. від середньої ціни *
	Море	-0-5 коп. від середньої ціни *
	Акваріум	
Низький (менше 2.50 грн.)	Акваріум	
	Атлантика	+5 коп. до min ціною
	Морська колекція	відповідає min ціні
	Даринка	
	Фаворит	
	Інші	

\* Середня ціна в сегменті - середнє значення від цін Пролив і Акваріум

Основний потенціал по Кільці знаходиться в нижньому ціновому сегменті в каналі "Ринок".

ТМ "Аквамарин" залишається в сегменті більш дорогою і більш якісної продукції, який також має значний потенціал в Вір каналі.

ТМ "ІРФ" і ТМ "Море" у верхній частині середнього цінового сегмента повинні продовжити посилення своїх позицій у каналі "Ринок".

ТМ "Атлантика" і "Морська колекція" в "ринку" повинні боротися з конкурентами в нижньому ціновому сегменті.

Таблиця 2.9

Пропонована цінова сегментація по продукції бички різних торгових марок

Цінова сегментація	Бички	
	Торгові марки	Визначення Ціни
Високий (вище 5.00 грн.)	Аквамарин	+50 коп. від ціни Акваріум
	Пролив	
Середній (4.50 - 5.00 грн.)	Істок	
	Море	-10 коп. від ціни Акваріум
	ІРФ	-5 коп. від ціни Акваріум
	Акваріум	
Низький (від 3.00 грн.)	Атлантика	+5 коп. від min ціни
	Морські	
	Фаворит	
	Морська колекція	відповідає min ціні
	Вікторія	
	інші	

Потенціал по бичкам знаходиться у всіх цінових сегментах в каналі "Ринок". Т.ч. необхідно в першу чергу контролювати представленість саме в цьому каналі.

ТМ "Аквамарин" залишиться в сегменті більш дорогою і більш якісної продукції, збільшуючи рівень продажів в каналі "ринок".

ТМ "Море" і ТМ "ІРФ" в середньому ціновому сегменті повинна

боротися з Акваріумом в каналі "ринок".

ТМ "Атлантика" і "Морська колекція" в "ринку" повинна буде "боротися" з конкурентами в нижньому ціновому сегменті каналу "Ринок"

Таблиця 2.10

Пропонована цінова сегментація по продукції шпроти різних торгових марок

Цінова сегментація	Шпроти	
	Торгові марки	Визначення Ціни
Високий (вище 6.00 грн.)	Ризьке Золото	
	Пролив	
	Масеко	
	імпорт	
Середній (5.60-6.00 грн.)	Екватор	
	Аквамарин	+25 коп. до середньої ціни в сегменті *
	ІРФ	+10 коп. до середньої ціни в сегменті *
	Море	відповідає середній ціні в сегменті *
	Акваріум	
Низький (до 5.50 грн.)	Атлантика	-1 грн. від середньої ціни в середньому ціновому сегменті *
	Прибалтійське Золото	

\* Середня ціна в сегменті визначається як середнє значення від цін Акваріума і Екватора.

Потенціал по шпротам знаходиться у всіх цінових сегментах. Таким чином необхідно в першу чергу збільшити представленість у каналах продажу.

ТМ "Аквамарин", ТМ "Море" і ТМ "ІРФ" в середньому сегменті будуть "боротися" з Акваріумом і Екватором у всіх каналах продажу.

ТМ "Атлантика" повинна буде боротися в нижньому ціновому сегменті в каналі "Ринок".

Стратегічні цілі ВАТ «Інтеррибфлот»:

- Утримання лідерських позицій за рахунок збільшення обсягів

виробництва та реалізації продукції під власними торговими марками.

- Щорічне збільшення грошового обороту на 15 - 20%.
- Удосконалення рецептур і технологічного процесу.
- Підтримання стабільно високого рівня якості продукції.

У ході виконання проекту було проведено ряд інтерв'ю з оптовими реалізаторами м. Києва з метою залучення їх до співробітництва з ВАТ «Інтеррибфлот». Продукція підприємства зацікавила оптовиків. Їх згода у роботі з ВАТ «Інтеррибфлот» пояснювалось, як правило, не високими цінами консервів даного підприємства. За умови збереження сучасного рівня цін ВАТ «Інтеррибфлот» має можливість реалізувати свою продукцію оптовим дистриб'юторам.

Також опитування проводилися серед споживачів у 2010 році (Додаток И). За даними досліджень, проведених компанією Gfk-Ukraine основна маса опитаних респондентів (48.6%) споживає консерви не менше одного разу на місяць. Половина з них роблять це частіше (2-3 рази на місяць). І лише 10.9% взагалі не вживають рибні консерви.

За знанням (1-е згадування) безперечним лідером є ТМ "Акварин" (33.4%), на другому місці(14%) - ТМ "Рижское золото" (ця ТМ відома вітчизняному споживачу своїми шпротами і шпротними паштетами) і замикає трійку ТМ "Море" з результатом 4.9%.

По знанню з підказкою трійка лідерів зберігається, з результатами 79.2%, 65.7% і 25.6% відповідно.

57.8% опитаних споживачів відповіли, що найчастіше купують консерви ТМ "Акварин", 8.6% вибирають консерви ТМ "Море", 7.9% - ТМ "Чукча рыбак".

Що стосується характеристик лідера - ТМ "Аварин", то споживачі охарактеризували ці консерви в першу чергу як "смачний вітчизняний продукт зі свіжої риби, з стабільно високою якістю і широким асортиментом".

На основі проведеного аналізу ВАТ «Інтеррибфлот» можна зробити

висновок про те, що найбільш сприятливою стратегією, яку використовує дане підприємство є стратегія диференціації. Стратегія диференціації стає привабливим конкурентним підходом по мірі того, як споживчі запити і переваги стають різноманітними і не можуть більш задовольнятися стандартними товарами.

Метою стратегії диференціації ВАТ «Інтеррибфлот» є досягнення конкурентної переваги шляхом створення рибних консервів, що сприймаються споживачами як унікальні. Конкурентні переваги і позиція ВАТ «Інтеррибфлот» на ринку захищені від копіювання конкурентами та є привабливими для покупця.

ВАТ «Інтеррибфлот» диференціює свою продукцію шляхом розмаїття виробляючої продукції (Серія "Exclusive"; Елітна продукція; Атлантичні види риб; Шпроти та шпротні паштети; Ікра Лососева зерниста; Дрібні риби та морепродукти; Рибні вироби), а також створення нових продуктів, таких як консервовані морські н/ф. Оскільки морські продукти володіють унікальними корисними властивостями, а споживачі усе більше уваги приділяють здоровому харчуванню, то підсилюються конкурентні переваги даного підприємства.

При цьому ВАТ «Інтеррибфлот» може використовувати підвищену (преміальну) ціну. Покупці рідко платять за цінність, яку вони не усвідомлюють, якою б дійсно унікальною вона не була. Таким чином, підвищена ціна – це те, що стратегія диференціації пропонує за дійсно збільшену цінність для покупця і за цінність, усвідомлену їм (навіть якщо в дійсності вона не була збільшена).

Стратегія диференціації ВАТ «Інтеррибфлот» дозволяє отримати додатковий прибуток, якщо преміальна націнка здатна компенсувати додаткові витрати, що зв'язані з її проведенням.

Диференціація створює для ВАТ «Інтеррибфлот» визначений захист від стратегій суперників, тому що в покупців розвивається лояльність стосовно товарних марок компанії або моделі. Успішна диференціація:



- 1) дозволяє створити вхідні бар'єри (за рахунок лояльності покупців і унікальності продукції) для новачків у галузі, що для них важко переборні;
- 2) згладжує вплив сили покупців, оскільки продукція альтернативних продавців менш приваблива для них;
- 3) допоможе ВАТ «Інтеррибфлот» уникнути погрози з боку товарів-субститутів, тому що їхні характеристики і якості не зрівнянні з диференційованою продукцією.

Крім цього, диференціація дозволяє ВАТ «Інтеррибфлот» встановлювати більш високу ціну і мати велику норму прибутку, внаслідок з'явилася можливість вільно протистояти силі постачальників, що намагаються підняти ціну за рибу, що поставляються ними. Таким чином, успішно проведена диференціація створює оборонні лінії при взаємодії з п'ятьма конкурентними силами.

### **2.3. Аналіз ефективності діяльності компанії Інтеррибфлот на міжнародних ринках**

Найбільш відомими вітчизняними виробниками консервованої рибної продукції є заводи в АР Крим, Одеській, Черкаській і Київській областях, що виробляють близько 85% усієї рибної консервації. Це пояснюється близькістю до водної акваторії і наявністю великих рибопереробних потужностей у цих регіонах.

Поступово в галузі формується ядро – група лідерів. Тому є причини. По-перше, рибна сировина – дуже специфічна, що потребує чіткого дотримання технологічного режиму. Будь-яке відхилення може привести до погіршення якості готової продукції навіть до того, що споживати її буде небезпечно.

По-друге, рибоконсервне виробництво – матеріалосмне (витрати на сировину, матеріали, тару, електроенергію складають до 90% загальної суми витрат), і, відповідно, забезпечити прийнятну собівартість легше при великих обсягах.

Експорт є одним з пріоритетних напрямків розвитку ВАТ «Інтеррибфлот».

Продукція компанії «Інтеррибфлот» експортується в: Грузію, Ізраїль, Казахстан, Вірменію, США, Таджикистан, Білорусь, Азербайджан, Киргизію, Туркменістан.

Досліджуване підприємство ВАТ «Інтеррибфлот» веде і експортну, й імпорتنу діяльність, хоча в 2010 рік підприємство імпортувало лише товари виробничого призначення, тобто фактично перейшло на внутрішнє постачання. ВАТ «Інтеррибфлот» відправляє товари на експорт, як автомобільним транспортом, так і залізницею. Основним документом у перевезенні товарів з країни в країну є товаро транспортна накладна. Вона виконує функції договору про перевезення, товаророзпорядчого документа та підтвердження про прийом вантажу до перевезення.

Розглянемо динаміку загального обсягу експортних операцій ВАТ «Інтеррибфлот» за останні 5 років (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз динаміки загального обсягу експортних операцій ВАТ  
«Інтеррибфлот»

Рік	Загальний обсяг експортних операцій, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %	
		базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий
1	2	3	4	5	6	7	8
2006	2070,00	–	–	–	–	–	–
2007	2320,00	250	250	112,08	112,08	12,08	12,08
2008	2400,00	330	80	115,94	103,45	15,94	3,45
2009	2980,3	910,3	580,3	143,98	124,18	43,98	24,18
2010	3126	1056	145,7	151,01	104,89	51,01	4,89

Отже, за даними таблиці 2.11. видно, що підприємство протягом 2006-2010 років нарощувало загальні обсяги експортних операцій порівняно з 2006 роком, взятим за базу.

Якщо аналізувати темпи зростання і приросту, а також абсолютний приріст, розраховані ланцюговим способом, то видно, що найбільший темп росту складає 124,19 % (або 580,30 тис. грн.) у 2009 році порівняно з 2008.

Відповідно, у цей період спостерігається і найвищий темп приросту. Найнижчий темп зростання був у 2008 році порівняно з 2007 роком і складав 103,45 % (або 80,00 тис. грн.).

Тенденція до збільшення загальних обсягів експортних операцій викликана підвищенням якості експортованої продукції ВАТ «Інтеррибфлот» та її конкурентоспроможністю, а також насиченістю внутрішнього ринку.

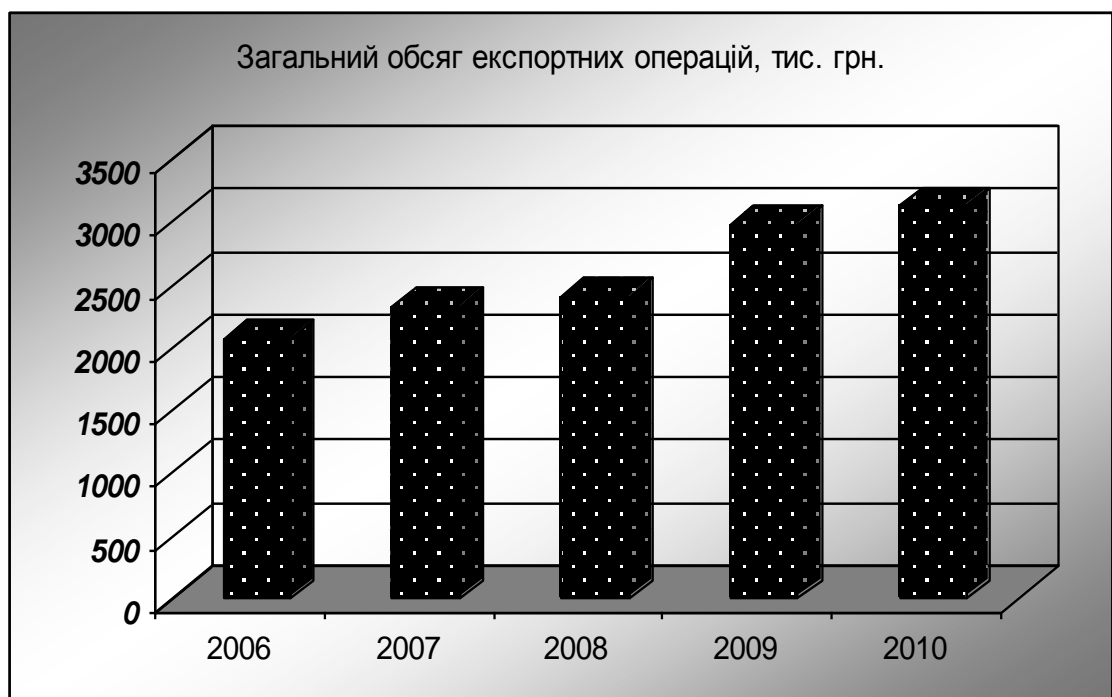


Рис. 2.6. Величина загального обсягу експортних операцій ВАТ «Інтеррибфлот»

Для більш повної характеристики зовнішньоторговельної роботи

підприємства експорт товарів за звітний рік порівнюється з експортом за попередній рік. Метою такого дослідження є встановлення змін, які відбулися у товарній структурі експорту, у розвитку нових видів експорту, його географічній направленості. Дані про експорт за роки, які вивчаються, групуються за країнами, товарами та видами укладених контрактів

З цією метою складаються аналітичні таблиці, наводяться суми експорту по країнах, питома вага цих сум у відсотках до загального підсумку та визначаються відхилення абсолютні і в пунктах структури (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз структури експорту за групами основних країн підприємств-покупців ВАТ «Інтеррибфлот»

№ з/п	Групи країн	2009 рік		2010 рік		Відхилення		
		відвантаження, тис. грн.	питома вага, %	відвантаження, тис. грн.	питома вага, %	+ /-, тис. грн.	%	пунктів структури
1	Країни Азії	840,00	28,19	901,00	28,82	+ 61,00	+ 7,26	+ 0,63
2	Росія	1230,30	41,28	1250,00	39,99	+ 20,00	+ 1,63	-1,29
3	Білорусія	750,00	25,17	800,00	25,59	+ 50,00	+ 6,67	+ 0,42
4	Ізраїль	160,00	5,36	175,00	5,60	+ 15,00	+9,38	+ 0,24
	Разом	2980,30	100,00	3126,00	100,00	+ 146,00	+ 4,90	X

З таблиці 2.12. видно, що обсяг експорту збільшився у 2010 році порівняно з 2009 як у цілому, так і по кожній окремій групі країн. Одночасно відбулися зміни і в структурі експорту у 2010 році порівняно з 2009.

У структурі експорту у 2010 році значну питому частку поставок товарів займають поставки в Росію (39,99 % в 2010 році), хоча вона й зменшилась на 1,29 пункти від значення цього показника в 2009 році (41,28

%). За іншими групами країн спостерігається збільшення питомої ваги експорту в загальній його структурі на фоні відносного скорочення експорту (з 41,28 % до 39,99 %) у Росію.

Отже, структура експорту за групами основних країн-покупців має вигляд (див. рис. 2.7).

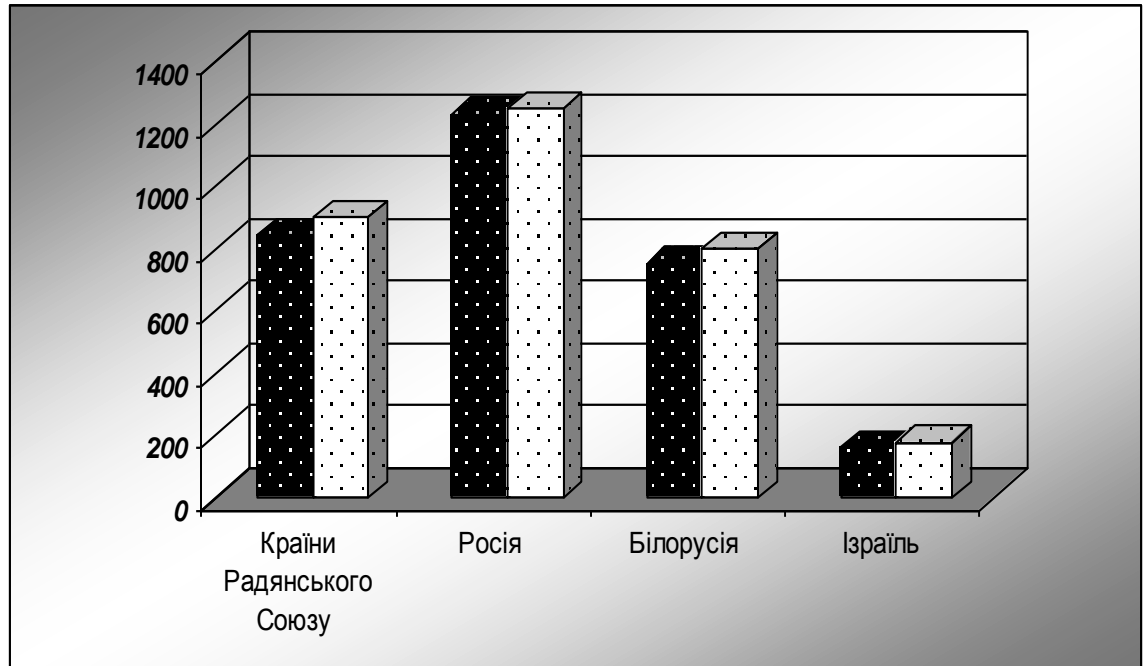


Рис. 2.7. Структура експорту відвантаженої продукції ВАТ «Інтеррибфлот».

Дані таблиці 2.12. свідчать, що існує тенденція загального збільшення обсягів реалізації зі збільшенням обсягів експортованої підприємством продукції.

При цьому відбулося збільшення обсягів реалізації за прямими експортними договорами та обсягів переробки давальницької сировини за рахунок зменшення реалізації продукції на умовах консигнації. У структурі експорту як у 2010, так і в 2009 році найбільшу частку займали реалізація продукції за прямими експортними договорами (60,91 та 54,19 %, відповідно). Найменшу частку у загальній структурі експорту за обидва періоди займає реалізація продукції за бартерними угодами (3,85 і 3,87 %, відповідно).

Основні торгові марки ВАТ «Інтеррибфлот», які продаються на міжнародних ринках:

1. ТМ «Аквамарин» є флагманським брендом ВАТ «Інтеррибфлот». За п'ять років свого існування ТМ «Аквамарин» стала торговою маркою № 1 - лідером в категорії рибних консервів на ринку України. За результатами конкурсу «Вибір року» рибні консерви ТМ "Аквамарин" отримали звання "Рибні консерви року" і медаль «Вибір року».

2. ТМ «Море» є однією з найстаріших рибоконсервних торгових марок на українському ринку. Асортимент продукції складають найбільш затребувані споживачами види рибних консервів. Саме під цією торговою маркою була представлена споживачам першої рибоконсервна продукція ВАТ «Інтеррибфлот».

3. Під ТМ «Морська Колекція» представлені консерви з елітних видів риб - горбуша, сайра, тунець, а також лососева зерниста ікра.

4. Під ТМ «Атлантика» представлена продукція, що має найбільш вигідне співвідношення «ціна-якість».

5. ВАТ «Інтеррибфлот» є ексклюзивним дистриб'ютором ТМ «Ризьке Золото», яка добре відома українським любителям шпрот.

Монополія на імпорту до Білорусі рибних консервів призводить до невиправдано високими цінами на цю продукцію на внутрішньому ринку і недостатнього асортименту.

Основу асортименту на ринку Білорусі складають традиційні консерви, які навряд чи приведуть у захват гурмана: «Сайра тихоокеанська», «Оселедець атлантичний» (два найменування), «Сардини», «Паштет шпротні», «Печінка тріски» і ін.

З так званих елітних помітили «Сьомгу натуральну» і «Сьомгу натуральну по-каталонски», а також «Краба натурального». Все - російського виробництва.

Можна придбати консервованого тунця, сардини, атлантичну оселедець, кету, сайру і, звичайно ж, улюблені багатьма шпроти. Є й червона

ікра - найменування консервів білоруського виробництва гордо красуються на ринку.

«Тунець натуральний» (Росія) розташувався поруч з «тунцем натуральним» (Білорусь) причому навіть етикетки розрізняються незначно. Зате білоруський тунець коштує дешевше - приблизно на Вг600. Але і важить на 20 грам менше ...

Продукції білоруських виробників річкової і ставкової риби майже немає. Зате має великий попит «Карась в томатному соусі» російського виробництва. Імпортер (як і всіх інших консервів) республіканське промислово-торговельне підприємство «Белриба». Те саме підприємство, яке має зайнятися переробкою «імпортною» риби.

В даний час єдиним імпортером найбільш затребуваних видів даної продукції в Білорусь є ГТПУП "Белриба" Управління справами президента Республіки Білорусь.

Існуючий на даний час механізм ввезення консервів виключно через компанію "Белриба" не дозволяє оперативно регулювати безперебійні поставки широкого асортименту цієї продукції в торговельну мережу республіки, а також впливати на рівень цін на неї.

Найближчим часом на "Белрибе" заплановано реалізувати ряд інвестиційних проектів. Зокрема, на створення нових виробничих потужностей на Браславському рибоконсервному заводі передбачається направити Вг12 млрд, в результаті чого з'явиться сучасне високотехнологічне підприємство, яке вже в кінці поточного року проведе 5 млн умовних банок консервів різного асортименту з охолодженої риби. У модернізацію цеху по переробці риби в Мінську передбачається вкласти близько Вг7 млрд. На місці старих будівель планується створити сучасне виробництво з механізацією і автоматизацією всіх виробничих процесів. Це дозволить істотно збільшити обсяги випуску продукції.

Збільшення обсягів виробництва риби і морепродуктів зажадає істотного розширення товаропровідної мережі. У першому півріччі буде

відкрито 20 нових рибних магазинів Управління справами президента у всіх регіонах країни, крім того, почнуть роботу рибні павільйони в великих містах, а також на ринках обласних центрів. Буде також організовано виїзна торгівля рибою і морепродуктами.

В 2011 році право на імпорт рибних консервів отримали 15 суб'єктів господарювання. У минулому році їх було 14, але ввезення консервів було закріплене за єдиним підприємством - ДП "Белриба", яке виступало в ролі монополіста в даному сегменті ринку. У цьому році ситуація змінилася: кожне з 15 оптових підприємств може завозити рибні консерви, хоч і не всього асортименту.

В цілому, покупцеві надається вибір, внутрішній ринок насичений рибними консервами вітчизняного та зарубіжного виробництва, дефіциту в даному сегменті не спостерігається.

У 2011 році організації торгівлі продали 51,4 млн. умовних банок рибних консервів, що на 0,6% більше, ніж у 2009 році. Питома вага вітчизняних консервів у загальному обсязі продажів склала 77,2%. За січень-лютий рибних консервів продано на 15,9% більше, ніж за аналогічний період минулого року. Питома вага вітчизняних рибних консервів, включаючи пресерви, склала 76,7%.

Продукція білоруського виробництва хорошої якості. Білоруські шпроти, наприклад, майже не поступаються ризьким - сировина-напівфабрикат виробники отримують з країн Балтії, а в Білорусі його коптять, заливають рослинним маслом, консервують.

У 2009 році було перероблено 500 т риби, в 2010-м обсяг переробки збільшився до 900 т. Планується, що в 2012 році обсяг переробки риби в Білорусі зросте до 2,5 тис. т, а в перспективі - до 3 тис. т. Це буде досягнуто в тому числі за рахунок створення нових переробних цехів в рибгоспах.

До числа підприємств, що займаються виробництвом рибних консервів, відноситься консервний цех РПТУП "Браславський харчовий комбінат". Раніше він входив у підпорядкування ДП "Белриба", зараз



передано в комунальну власність Вітебської області. У 2010 році цей цех виробив 3,6 тис.т рибних консервів повсякденного попиту, так звані народних.

Аналіз продажів на ринку Білорусі говорить про те, що тенденція споживання рибних консервів зростає. Люди хочуть харчуватися більш чистим продуктом. Також ринок прагне до спрощення, тобто приготування їжі не повинно займати багато часу. А такий продукт як рибні консерви зручний для приготування супів, салатів, других страв.

Які події вплинули на ринок Білорусі за останній час?

За останній час став більш жорсткий контроль з боку держави. В принципі це має свої позитивні результати, тому що хизацьке ставлення до ресурсів привело до того, що багато рибних стай знаходяться на грані зникнення.

Наскільки все-таки сильно впливає не ціну готової продукції економічна ситуація в регіонах де також виробляють консерви? Адже низька заробітна плата в тих регіонах повинна, по ідеї, приводити до істотного здешевлення їхньої продукції, а це в свою чергу серйозна перешкода для ВАТ «Інтеррибфлот» в конкурентній боротьбі.

Монополія ГТПУП "Белриба" на імпорт затребуваних і високорентабельних рибних консервів привела до зниження обсягу ввезення консервів, звуження їх асортименту та зростання вартості.

Тому на ринку Білорусі ВАТ «Інтеррибфлот» використовує маркетингову стратегію - стратегію ринкової ніші (стратегія концентрованого маркетингу).

Стратегія ринкової ніші передбачає орієнтацію діяльності ВАТ «Інтеррибфлот» на одному невеликому ринковому сегменті — на ринковій ніші.

Відмінність між сегментом і нішею полягає в тому, що:

- сегмент має порівняно більший розмір, ніж ніша;
- сегмент формується на основі розподілення загального ринку за

одним або декількома факторами, тоді як ніша є результатом розподілення споживачів за сукупністю ознак;

- як правило, сегмент є ареною більш сильної конкурентної боротьби порівняно з нішею;

Спільними факторами, що впливають на формування промислового і торгового асортименту, є попит і рентабельність. Попит як потреба, підкріплена платоспроможністю споживачів, - визначальний фактор формування асортименту; у свою чергу, залежить від сегменту споживачів (їх доходів, національних, демографічних та інших особливостей).

Збільшення споживчого попиту на максимально підготовлені до вживання продукти сприяло розвитку і розширенню українського рибного виробництва. Одним з прогресивних напрямів рибної кулінарії, що одержали широке поширення, як в Білорусі, так і за кордоном, є приготування консерв і напівфабрикатів. Один із перспективних напрямків рибної кулінарії - виробництво фаршевих виробів. Технологія їх отримання не являє собою особливої складності, а основні етапи її аналогічні принципам отримання м'ясних напівфабрикатів.

Прибалтійські країни є дуже сильними конкурентами, але ринок склався такими чином, що вони є конкурентами в основному по шпротам. По всій решті продукції скумбрія, ставрида, сардина, сардинела вони вже не конкуренти, тому що вони практично їх не виробляють, тому що ВАТ «Інтеррибфлот» вийшли на більш високий рівень виробництва. Тому ці країни можуть поки що конкурувати за шпротам.

Але потрібно ще якийсь час і балтійські виробники будуть повністю потіснені з нашого ринку. Балтійське море є дуже мізерним за частиною природних ресурсів. Тим більше що з часів світової війни там було затоплено багато різних кораблів, підводних човнів і т.п. Також там є і відходи ядерного виробництва.

Ринок Білорусі досить прозорий, але тіньові гравці присутні. Вони виробляють неякісний товар, вони підривають товарний ринок - це негативно

позначається як на політиці продажів так і на споживача.

Якщо держконтроль над виробництвом рибних консервів дійсно сильний, то яким чином вдається "тіньовим" гравцям влізти на цей ринок?

Фірми-контрагенти Білорусі, як сегмент має достатній обсяг (70,5 % економічно активного населення) та є привабливим для фірми, у зв'язку з великою конкуренцією держави. Конкурентна структура сегменту також є сприятливою, досліджуване підприємство немає оцінок нижче середніх за конкурентними силами. Обраний сегмент відповідає цілям та ресурсам фірми. Сегмент, на задоволення потреб якого орієнтований ВАТ «Інтеррибфлот», характеризується прибутковістю, тобто він може забезпечити для фірми певний прибуток.

Перевагами обраної ВАТ «Інтеррибфлот» стратегії є наступні:

- спеціалізація діяльності ВАТ «Інтеррибфлот» на потребах одного ринкового сегмента, що дає змогу найкращим чином їх задовольнити;
- спеціалізація на одному сегменті забезпечує економію завдяки концентрації коштів.

Охарактеризуємо також і ризики, яким піддається підприємство при обранні стратегії односегментної концентрації:

- існує можливість загострення конкурентної боротьби в цільовому сегменті внаслідок упровадження вузької сегментації з боку конкурентів;
- темпи зростання цільового сегмента можуть зменшитися, в результаті чого сегмент матиме тенденцію до скорочення, а фірма — до втрати цільового сегмента.

Як показники ефективності функціонування організації застосовуються показники рентабельності продажів, капіталу, активів, продукції, а також продуктивності праці, оборотності капіталів, ліквідності. Кожен показник виконує свою роль. До єдиного інтегрального показника їх привести досить важко.

У зв'язку з цим на стадії стратегічного маркетингу пропонується прогнозувати й нормувати абсолютні або відносні значення використання

найважливіших ресурсів – основного і оборотного капіталу, трудових ресурсів. А на стадії тактичного маркетингу повинен розраховуватися інтегральний показник ефективності використання ресурсів в організації за аналізований період:

Перейдемо до аналізу ефективності виконання стратегії ВАТ «Інтеррибфлот» на ринку Білорусі. Вихідні дані для розрахунку інтегрального показника ефективності використання ресурсів подано в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Основні економічні показники діяльності ВАТ «Інтеррибфлот» на ринку Білорусі за 2010 рік

Показники	Умовні позначення	Нормативні значення	Фактичні значення
1. Загальний об'єм продаж, тис.грн.	V	900,00	856,00
2. Балансовий прибуток, тис.грн.	П <sub>б</sub>	60,00	58,80
3. Фонд оплати праці (рік)	Ф	100,00	85,80
4. Середньо-річна чисельність персоналу, чол..	Ч	6	6
6. Середньо-річна вартість основних фондів, тис.грн.	Ф <sub>ср</sub>	231,80	231,80
7. Середній залишок оборотного капіталу (на кінець року), тис.грн.	О <sub>ср</sub>	210,00	216,65
8. Собівартість продукції, тис.грн.	С	750,00	735,60
9. Доля матеріальних витрат в собівартості продукції	a <sub>3</sub>	0,70	0,68
10. Доля ФОП в собівартості продукції	a <sub>1</sub>	0,20	0,20
11. Доля амортизації в собівартості продукції	a <sub>2</sub>	0,10	0,12

Нормована працевдатність:

$$Птн = (\Phi + Пб) / Ч = (100,0 + 60,0) / 6 = 26,7;$$

$\Phi$  – Фонд оплати праці;

Пб – Балансовий прибуток;

Ч – Середньо-річна чисельність персоналу.

Фактична працевдатність:

$$Птф = (85,8 + 58,8) / 6 = 24,1;$$

Нормативна фондovіддача:

$$Fн = V / (\Phi_{ср} + Aн) = 900,0 / 231,8 = 3,9;$$

V – Загальний об'єм продаж;

$\Phi_{ср}$  – Середньо-річна вартість основних фондів;

Aн – Середньо-річна вартість нематеріальних активів(= 0).

Фактична фондovіддача:

$$Fф = 856,0 / 231,8 = 3,7;$$

Нормативна оборотність оборотного капіталу:

$$Oсн = V / Oср = 900,0 / 210,0 = 4,29;$$

Oср – Середній залишок оборотного капіталу.

Фактична оборотність оборотного капіталу:

$$Oсф = 856,0 / 216,65 = 3,95;$$

Коефіцієнт використання трудових ресурсів:

$$Kтр = Птф / Птн = 24,1 / 26,7 = 0,9;$$

Ппф – фактична працевдатність, яка обчислюється як відношення доданої вартості (сума фонду оплати праці і чистого прибутку) до середньорічної чисельності персоналу;

Ппн – нормативна працездатність, встановлена на стадії стратегічного маркетингу.

Коефіцієнт використання основних фондів:

$$K_{осн} = F_{ф} / F_{н} = 3,7 / 3,9 = 0,95;$$

Де,  $F_{ф}$  – фактична фондівдача як відношення загального об'єму продаж до вартості капіталу організації (основні фонди плюс нематеріальні активи);

$F_{н}$  – нормативна фондівдача.

Коефіцієнт використання оборотних фондів:

$$K_{об} = O_{сф} / O_{сн} = 3,95 / 4,29 = 0,92;$$

$O_{сф}$  – фактична оборотність оборотного капіталу як відношення загального об'єму продаж до середнього залишку оборотного капіталу до кінця аналізованого періоду;

$O_{сн}$  – нормативна оборотність.

Інтегральний показник ефективності використання ресурсів організації:

$$I_{еф} = a_1 * K_{тр} + a_2 * K_{осн} + a_3 * K_{об} = 0,2 * 0,9 + 0,12 * 0,95 + 0,68 * 0,92 = 0,18 + 0,11 + 0,63 = 0,92.$$

Розрахунки показують, що нормативи ефективності використання ресурсів, встановлені на стадії стратегічного маркетингу, не виконані на 8%. Це означає, що необхідно приймати додаткові заходи для підвищення ефективності.

Висновок до розділу 2.

Для українського ринку рибних консервів, на якому відсутній визнаний лідер, нехарактерне зростання ціни продукції лише в залежності від її торгової марки. Тому цінова політика має велике значення для сегменту недорогих рибних консервів і потребує особливої уваги. Ринок консервів може бути розділений на два сегменти.

Найбільш сприятливою стратегією, яку використовує дане підприємство є стратегія диференціації, тобто досягнення конкурентної переваги шляхом створення рибних консервів, що сприймаються споживачами як унікальні. ВАТ «Інтеррибфлот» диференціює свою продукцію шляхом розмаїття виробляючої продукції (Серія "Exclusive"; Елітна продукція; Атлантичні види риб; Шпроти та шпротні паштети; Ікра Лососева зерниста; Дрібні риби та морепродукти; Рибні вироби), а також створення нових продуктів, таких як консервовані морські н/ф.

На ринку Білорусі ВАТ «Інтеррибфлот» використовує маркетингову стратегію ринкової ніші, тому що існуючий на даний час механізм ввезення консервів виключно через компанію "Белриба" не дозволяє оперативно регулювати безперебійні поставки широкого асортименту цієї продукції в торговельну мережу республіки.

## **Розділ 3. Розвиток маркетингових стратегій компанії Інтеррибфлот на міжнародних ринках**

### **3.1. Вдосконалення маркетингової стратегії підприємства на ринку Білорусії**

Білоруському підприємству «Белриба» віддано право здійснювати оптові закупівлі рибних консервів у розрахунку на всю республіку, щоб забезпечити прозорість постачань і прийнятні ціни. Залишаючись монополістом на ввезення рибних консервів, призвело до значного зростання цін на продукцію на внутрішньому ринку. Монополія на імпорт рибних консервів призвела до звуження асортименту і невиправданого зростання цін.

У загальному обсязі реалізації консервів підприємства "Белриба" 42% займають консерви власного виробництва. Асортимент консервів які ввозяться налічує понад 130 найменувань різних груп і вагових одиниць, представлений 30 видами риби і морських делікатесів.

Пропозиції, щодо оптимізації маркетингової стратегії досліджуваного підприємства, будемо розглядати як процес стратегічного управління фірмою, що охоплює три основні рівні:

1. корпоративний рівень;
2. бізнес-рівень (рівень стратегічних господарських підрозділів);
3. рівень товару.

Маркетингове стратегічне планування пронизує усі ці рівні:

- на корпоративному рівні стратегічний маркетинг бере участь у розробленні місії фірми, встановленні її довгострокових цілей;
- на бізнес-рівні за допомогою маркетингу здійснюється аналіз портфеля бізнесу, підрозділів фірми та визначаються стратегічні напрями їх розвитку;
- на рівні товару маркетингове стратегічне планування встановлює маркетингові цілі та визначає стратегічні шляхи їх досягнення щодо певних різновидів товарів, які виробляє фірма.



Місія фірми, яку ми пропонуємо підприємству ВАТ «Інтеррибфлот» це – зростання обсягів збуту, ринкової частки, прибутку, розширення масштабів діяльності. Як відомо, існують три стратегічні напрями досягнення цієї мети:

- інтенсифікація існуючих можливостей;
- об'єднання зусиль з іншими підприємствами;
- вихід в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства.

Відповідно до цих напрямів виділимо три основні види маркетингових стратегій росту (під поняттям "ріст" розуміють розширення масштабів діяльності, і в кінцевому підсумку — обсягів збуту та прибутку підприємства):

1. інтенсивний (органічний) ріст;
2. інтегративний ріст;
3. диверсифікаційний ріст.

Так як вихід в інші сфери бізнесу, що не пов'язані з основною діяльністю, потребує значних капіталовкладень (що не відповідає ресурсам ВАТ «Інтеррибфлот»), то зупинимося на перших двох пропозиціях – це на стратегії інтенсивного та на стратегії інтегративного росту.

Отже, перша пропозиція – стратегія інтенсивного росту.

Інтенсивний (або органічний) ріст передбачає збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку підприємства шляхом інтенсифікації його існуючих ресурсів.

Різновид стратегії інтенсивного росту, який ми пропонуємо для ВАТ «Інтеррибфлот», це стратегія розвитку ринку. Її зміст полягає в адаптації існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту: підприємство виходить з існуючим товаром на новий ринок. Ця стратегія може бути реалізована за такими напрямками:

- через залучення нових сегментів ринку до існуючого товару;
- шляхом виходу на нові територіальні ринки збуту з існуючим товаром.

Новими сегментами для ВАТ «Інтеррибфлот» можуть стати заклади громадського харчування, а також можна залучити частину споживачів конкурентів. Визначимо на рівні товару як саме ми пропонуємо ВАТ «Інтеррибфлот» досягти встановленої місії.

Перша пропозиція стосується політики розповсюдження товарів. Як ми вже дослідили в другому розділі, місце, де знаходиться ВАТ «Інтеррибфлот», є не досить «доступним» для потенційних споживачів. Наша пропозиція, щодо зміни цього недоліку, полягає в оренді комерційної площі «ближчої» до споживачів. Ціни на оренду приміщень придатних під офіс в м. Гомель знаходяться в межах 8\$ (65 грн.) за 1 кв.м., м. Мінськ – 10\$ (80 грн.) за 1 кв.м

Ми хочемо також відзначити, що дана пропозиція залежить від фінансових можливостей підприємства. Ми особисто виходили з наступних двох факторів:

- за минулий рік підприємство мало прибуток;
- конкурентні фірми «Белриба» та «Минскрыбпром» мають офіси, розташовані майже в кожному великому місті, які є доступнішими для споживачів, що не володіють власним автотранспортом.

Свої пропозиції щодо змін в комунікаційній політиці підприємства ВАТ «Інтеррибфлот» ми поділимо на дві групи:

1. Пропозиції щодо інтенсифікації комунікаційних заходів.
2. Пропозиції щодо розробки рекламних звернень.

Тепер перейдемо до детальнішої характеристики наших пропозицій.

1. Інтенсифікацію комунікаційних заходів ми розглядатимемо при незначному бюджеті і максимальному ефекті. Тому вибір носіїв рекламних звернень обиратимемо саме за цим критерієм.

А) Реклама на радіо «Радиус ФМ».

Радіо може використовувати будь-яка фірма з досить широким колом споживачів. Радіо викликає миттєву реакцію на рекламовану пропозицію. Воно чудово виправдовує покладені на нього надії, якщо мова йде про те, щоб познайомити клієнтів з фірмою, а також допомогти створити їй

репутацію.

Завдяки порівняно невисокій вартості, а також можливості виборчого впливу на споживачів, радіореклама займає почесне друге місце серед рекламного інструментарію невеликих фірм.

Переваги радіореклами:

- порівняно низька вартість (1 секунда від 0,28\$ (2,20 грн.) в залежності від обраного часу транслювання рекламного ролику);

- дає добрі результати навіть для відносно невеликого бізнесу;

- дозволяє впливати на певний тип аудиторії;

- зробити рекламний радіоролик досить просто і недорого, більше того, це досить цікаво;

- доносить рекламу до людей активних, що переміщаються, що дозволяє працівникам роздрібної торгівлі буквально витягувати клієнтів з машин;

- реклама по радіо чудово створює навколо подій (відкриття нового магазину, розпродаж, спеціальні пропозиції) атмосферу урочистості та актуальності;

- легко внести зміни як до тексту реклами, так і в план її звучання в ефірі;

- радіоаудиторії звичайно трохи молодше, ніж типові читачі газет, і тому більш охоче купує нові товари.

Недоліки радіореклами:

- деякі радіослухачі перемикають приймачі з однієї станції на іншу буквально щохвилини і особливо не люблять блоки реклами та оголошень;

- якщо рекламний ринок великий, то ефірний час може бути дуже дорогим.

- неможливість передачі візуальних образів.

Б) Реклама в пресі.

Газети - ідеальний засіб рекламування для фірми, яка хоче мати широке коло клієнтів. Газети дозволяють передати клієнтам конкретну

інформацію, таку як ціна, знижки, характеристика продаваного продукту іт.д.

Місцеві щоденні і щотижневі газети дуже популярні серед малих і середніх підприємств саме завдяки великим накладками (реклама доходить до великого числа споживачів), щодо невеликої вартості газетної площі, а також можливості помістити оголошення відразу після його подачі і при необхідності оперативно змінити його зміст.

Газети іншої спрямованості, що видаються, приміром, для національних меншин, членів тих або інших партій, ділових людей і т.д., або ж так називані центральні газети дають можливість рекламодавцям донести свою інформацію до аудиторії, відібраної за якою-небудь ознакою.

Переваги реклами в газетах:

а) на визначеній території небагато конкуруючих між собою газет, що полегшить вам вибір ЗМІ;

б) місцева газета, як правило, має значний тираж, тобто доходить до більшого числа споживачів, чим інші місцеві ЗМІ. Типова газета, що займає в місті позиції монополіста, за даними фахівців, доходить до 65% дорослого населення міста;

в) у читача рекламних оголошень у газеті більше часу на осмислення змісту оголошення, чим у випадку реклами по радіо чи телебаченню;

г) у газетній рекламі ви можете, без шкоди для основного змісту, помістити карту або план, що показують, як добратися до вашої фірми, адреси інших приналежних вам магазинів, а також умови продажу;

д) газети узагалі дуже еластичні в дії. Ваше оголошення з'явиться в номері через 1-3 дня після подачі, буквально в останню хвилину ви зможете внести зміни в зміст;

е) помістити оголошення в газети простіше і дешевше, ніж в інші ЗМІ. Крім того, зробивши один раз оригінал-макет, ви зможете користуватися ним багато разів.

Недоліки газетної реклами:

а) споживачі часто ігнорують газетну рекламу. У цьому сенсі теле- і

радіореклама, а також реклама поштою будуть ефективнішими. У газеті ваше оголошення з'явиться по сусідству з цілою «купою» оголошень інших фірм. Більше того, досить складно виготовити газетне оголошення, що відрізняється від інших, щоб притягати погляд читача;

б) читачі газет, як правило, зрілі особистості, які свої пристрасті до тих чи інших товарів змінюють менш охоче, чим аудиторія інших ЗМІ;

в) іноді якість газетного тексту буває дуже низькою, через що губиться якість фотографій, тексту, можуть повністю зникнути деякі їх особливості;

г) у типового сучасного читача менше часу на читання газет, ніж у читачів минулих років. Він швидко переглядає статті і лише мигцем - рекламу.

Дослідження ролі газети дає можливість зробити деякі висновки:

- Через газету люди ототожнюють себе із суспільством у цілому.
- Газета допомагає людині не почувати себе відірваним від інших, відірваним від світу, від місцевої громадськості.
- Авторитет газети базується на надії, що її створили солідні люди, і газета в певній мірі несе відповідальність свою інформацію.
- До газетної реклами в нас уже звикли. Вважається, що газетну рекламу можна використовувати негайно.
- Завдяки широкому діапазону питань, освітлюваних у газетах, до них залучається увага значно більшого числа людей чим до іншого рекламного засобу.
- Газетна реклама - найбільш економічний засіб. Життя газети в порівнянні з журналами відносно коротке.

Найпоширенішим рекламно-інформаційним виданням Білорусії є газета «Советская Белоруссия». Вона має низьку вартість, програму телепередач, останні новини, оголошення – тому й користується попитом серед населення міста. Ми пропонуємо розмістити рекламне оголошення ВАТ «Інтеррибфлот» саме в цій газеті. Розрахуємо вартість охоплення 1000 осіб рекламним зверненням, якщо оголошення, яке ми хочемо там

розмістити, буде коштувати  $28\$ = 225$  грн. (  $10 \cdot 15; 1,50$  грн. за 1 кв.см. площі), а тираж газети складає 3500 примірників.

$$O = 225 : 3500 * 1000 = 64,3 \text{ грн.}$$

2. Рекламне звернення – засіб представлення інформації ВАТ «Інтеррибфлот» споживачеві, який має конкретну форму (текстову, візуальну, звукову, символічну та ін.) Не дивно, що у величезному та невинному потоці інформації рекламне звернення, що представляє собою звичайний перелік переваг рибних консервів, просто не буде помічене потенційними покупцями. Для того, щоб змусити когось прочитати або прослухати рекламне оголошення, у ньому повинно бути щось особливе і цікаве для споживача, при його розробці має виявлятися творча індивідуальність його творців.

Основними рішеннями, які приймаються при безпосередньому формуванні рекламного звернення є тема і девіз реклами, її структура та форма, стиль рекламного звернення.

Процес розробки рекламного звернення послідовно включає в себе визначення рекламної ідеї, побудову концепції та формування теми. Тема реклами повинна відповідати меті рекламної кампанії. Основою для розробки теми служать результати попередньо проведеного аналізу, котрий дозволяє оцінити переваги фірми і мотиви клієнтів з точки зору ринку. Необхідно добитися того, щоб клієнт запам'ятав хоча б назву продукту та фірму ВАТ «Інтеррибфлот», пов'язав їх з найсуттєвішою рисою (властивістю, перевагою) та з основним мотивом для покупки.

Рекламна тема знаходить своє вираження в яскравому заголовку – девізі, який ще називають рекламним слоганом. Рекламний слоган ВАТ «Інтеррибфлот» – це короткий лозунг або девіз, що відображає якість рибних консервів, обслуговування, напрямок діяльності фірми. Підраховано, що слоган читає у 5 раз більше людей у порівнянні з рекламним текстом. Тому в ньому споживач повинен бачити все, що його цікавить, а головне – вигоду даної рекламної пропозиції для себе особисто.

Слоган може бути вдалим або невдалим, веселим та сумним, може принести як комерційний успіх, так і невдачу. У більшості випадків рекламний слоган має відповідати наступним вимогам:

1. відповідність загальній темі реклами;
2. лаконічність – короткі фрази легше запам'ятовувати;
3. відсутність важковиговорюваних слів та словосполучень;
4. використання, по можливості, оригінальної гри слів.

Рекламну тему можна виразити не лише у вигляді слогана, але й за посередництвом рекламного образу. При розробці образу надзвичайно важливим є врахування символів та знаків. Коли зображено щось незрозуміле для людини, то вона не сприймає побачене.

При розробці рекламної теми, відповідних їй образу та девізу ми враховували наступні моменти:

1. На протязі рекламної кампанії їх не можна змінювати, інакше можна заплутати споживачів, вони не зможуть запам'ятати назву фірми, продукт та його переваги. Слід врахувати, що до постійно змінної реклами ніхто не зможе звикнути, тому вона не досягне своєї мети. Модифікації в рекламі допускаються, але лише в межах даної рекламної теми;

2. Чим частіше більше разів з'являється реклама, тим вища ймовірність того, що її запам'ятають і вона досягне мети, хоча часта поява рекламного оголошення не є обов'язковою умовою привернення уваги споживачів. Проте щоб не бути подавленою діями конкурентів, реклама повинна з'являтися досить часто.

Таким чином, вдало вибрана тема та відповідний девіз ВАТ «Інтеррибфлот» – це ключ до завоювання потенційного клієнта.

Виходячи зі стадій рекламної діяльності, а також мети і характеристик рекламного впливу, в структуру рекламного звернення ми включимо такі елементи, як слоган, вступна частина, інформаційний блок, довідкові відомості, ехо-фраза. Даний поділ є досить умовним – в різних зверненнях можуть бути відсутні деякі елементи.

Слоган буде передувати рекламному зверненню, він є одним з основних засобів привертання уваги та інтересу цільової аудиторії. Особливо важливо використовувати слоган при відсутності інших засобів, що привертють увагу – ілюстрацій, кольору.

Вступна частина розшифрує слоган. При теле- та радіорекламі цю функцію виконує вступна фраза. Вступна частина має бути максимально короткою, проте в неї необхідно закласти мотиви особистої вигоди споживача, новизну консерв, їх унікальність, доступність та ін.

Інформаційний блок, який ще називають основним текстом, виконує функції по заглибленню інтересу споживача до рибних консервів, забезпечує комунікацію з потенційним споживачем за посередництвом детальної та достовірної інформації про рибні консерви ВАТ «Інтеррибфлот», їх характеристики, особливості. Шляхом аргументації вигод, які отримає споживач внаслідок придбання рекламованого продукту, він покликаний сформулювати бажання купити товар.

Довідкові відомості включають чіткі дані про ВАТ «Інтеррибфлот»: фірмову назву, товарний знак, адрес, телефони та інші канали зв'язку.

Рекламне звернення може завершувати ехо-фраза, яка дослівно або по змісту повторює слоган чи основний мотив звернення. Особливо ефективним її використання є в тому випадку, коли передається великий об'єм інформації.

Перейдемо до створення рекламних звернень для ВАТ «Інтеррибфлот» для реклами на радіо та в газеті відповідно.

#### А) Реклама на радіо «Радиус ФМ».

Коли використовується радіо, необхідно враховувати такі чотири фактори: по-перше, повторювати рекламне звернення якомога частіше, по-друге, називати ТМ «Аквамарин» на початку передачі, по-третє, повторювати назву ТМ «Аквамарин» якомога частіше і, по-четверте, давати рекламне звернення на початку програми.

Головна вимога до рекламного звернення — воно має бути простим,



чітким і не перевантаженим другорядними подробицями. Цей принцип поширюється і на мову рекламних звернень. Надто складна мова навряд чи примусить слухача (читача) витратити час на її розшифрування. Слід завжди пам'ятати, що рекламне звернення створюється для людей, а не для описування виробу чи торгової марки.

Скориставшись цими порадами пропонуємо розроблене рекламне звернення:

«Шукаєте виробника рибних консерв з яким би у Вас співпадали смаки?

ТМ «Акварин» - саме те, що Вам потрібно.

ТМ «Акварин» - це 7 років досвіду на ринку.

ТМ «Акварин» - це якість продукції та доступні ціни.

Нехай Ваш вибір – буде на Ваш смак!»

Час для розміщення рекламного оголошення в ефірі ми пропонуємо в обід від 14 до 15 години, під час програми «Експрес привітань», коли слухачі влаштуються на робочих місцях або вдома за домашньою роботою і зможуть спокійно сприймати інформацію, та ввечері від 17 до 18 години, коли люди повертаються з роботи (багато хто в автомобілі чи автобусі слухають радіо). В вихідні дні досить одного прокручування рекламного ролика в обід в інтервалі від 14 до 15 години під час програми привітань.

Б) Реклама в газеті ««Советская Белоруссия»».

Реклама в газеті дає можливість відобразити на рекламному оголошенні і певні візуальні образи. Зображальний матеріал має бути цікавим і зрозумілим аудиторії, безпосередньо пов'язаним із темою тексту, точним і достовірним щодо фактів.

На нашому рекламному оголошенні буде зображена зграя риби, яка кружляє навколо обідньої тарілки. Ідея рекламного звернення полягає в тому, щоб донести споживачам, що для виготовлення рибних консервів підприємство приділяє значну увагу якості риби і споживач матиме змогу отримати найсвіжішу пропозицію «прямо з моря».

Текстова інформація рекламного звернення буде містити основну ідею, з якою будуть звертатися до споживачів, а також інформацію щодо місцезнаходження підприємства. Також відмітимо в рекламному оголошенні інформацію, що технологія виготовлення швидка, ціни на консерви помірні (це фактори, які за результатами проведеного нами дослідження «відлякують» споживачів), а ВАТ «Інтеррибфлот» має тривалий досвід в сфері виробництва рибних консервів.

Перейдемо до другої пропозиції досягнення місії ВАТ «Інтеррибфлот» – до стратегії інтегративного росту.

Інтегративний ріст передбачає розширення обсягів збуту, прибутку та/або ринкової частки підприємства внаслідок його об'єднання з постачальниками, торговими посередниками або конкурентами.

Для ВАТ «Інтеррибфлот» ми пропонуємо стратегію горизонтальної інтеграції, тобто об'єднання з конкурентним підприємством. Найкращими пропозиціями в цьому випадку будуть підприємства-конкуренти «Белриба» та «Минскрыбпром», які мають позитивні відповіді на «мінуси» підприємства ВАТ «Інтеррибфлот» (місце, комунікація).

На рівні товару досягнення місії вже буде узгоджуватися з партнером. Зокрема в рекламній кампанії можна буде використати лозунг типу: «Ми об'єднали наш досвід, задля досягнення єдиної цілі».

### **3.2. Розробка маркетингової стратегії підприємства Інтеррибфлот для ринку Республіки Польща**

Після вступу Польщі до ЄС значно збільшилася участь Польщі в світовому рибному бізнесі. Особливий прогрес спостерігається у виробництві та експорті копченої риби - лосося, форелі, а так само рибних консервів - оселедець, шпроти. 90% експорту становить експорт до країн ЄС - Німеччину, Данію, Англію і в Чехію. Експорт в Україну здійснюється мало, так як Польща поки не може надати весь пакет ветеринарних документів, які вимагають ветслужби.

Основні постачальники рибних консервів на польський ринок - це країни ЄС - Норвегія, Данія, Ісландія (оселедець, лосось, форель) Англія, Голландія (скумбрія), минтай і вугор йдуть з Китаю, хек - з Аргентини. Зросли поставки пангасіуса з В'єтнаму. У Польщі діють 400 рибопереробних підприємства. Більшість з них орієнтоване на постачання своєї продукції в країни ЄС. Основною проблемою для видобутку риби своїми силами є застарілий рибодобувні флот Польщі.

Також Польща займається ловом шпротів, тріски та салаки. Шпроти експортуються в Данію та Росію. Частина улову (30%) йде на копчення. Тріску, як правило, переробляють на філе і експортують до Європи. Рівень споживання риби в Польщі залишається стабільним протягом останніх кількох років. Трохи зростає споживання охолодженої риби (на 5% у минулому році), на 6% впало споживання рибних консервів і пресервів. В середньому, обсяг споживання рибних консервів на душу населення в Польщі в 2010 році становив 2,4 кг в рік.

Аналіз бюджету сімей вказує на те, що рибні консерви значно частіше вживають пенсіонери, а також самозайняті, рідше - сім'ї, які проживають в сільській місцевості та робітники. Близько 2/3 споживаної риби становить свіжа і заморожена риба, що залишилася третину складають консерви, солоні і копчені риба.

На думку Кшиштофа Хришко, експерта IER і GZ (Інститут економіки сільського та споживчого господарства) в 2010 році, після двох років зниження попиту на рибні консерви, пов'язаних з кризою, спостерігався його поступове зростання. Найближчим часом, на думку експерта, зростання продовжиться.

Очікується, що найближчим часом на польському ринку з'являться нові сорти тихоокеанських і атлантичних риб (сардини, золота макрель). У той же час може скоротитися вилов риби з Балтійського та Північного моря через значні обмежень квот на ловлю.

ВАТ «Інтеррибфлот» було створене в середині 1994 року. Проведене

дослідження показало, що підприємство за останні роки отримувало значний прибуток. Позаду організаційний етап і тепер ВАТ «Інтеррибфлот» повинне потурбуватися про потужний початок повноцінної діяльності. Тож рекомендації, що будуть розроблені у даному розділі роботи, повинні бути впроваджені найближчим часом. За дату початку впровадження стратегії приймемо 1 травня 2012 року. Дана стратегія розрахована на два роки, після чого необхідно буде переглянути її результати, провести дослідження ефективності даної стратегії і, можливо, внести певні корегування. Комплексно етапи розробки стратегії просування ТМ «Аквамарин» на ринок Польщі та бажані долі ринку зображено на рисунку 3.1

Стратегія поділяється на чотири етапи умовною тривалістю у 6 місяців кожний. Тривалість етапу може корегуватися відповідно до досягнених результатів. Тривалість кожного з етапів приведена в таблиці 3.2

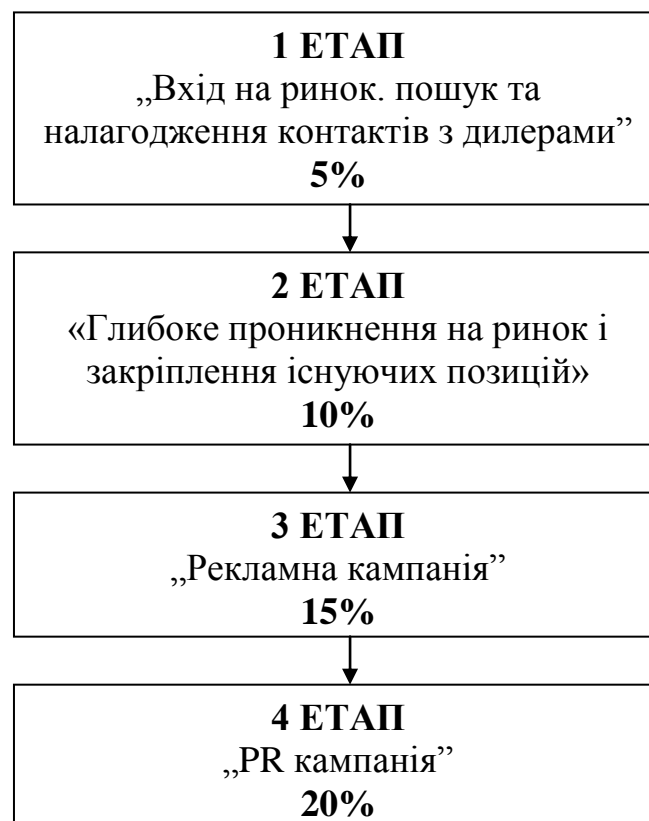


Рисунок 3.1 – Етапи стратегії просування ТМ «Аквамарин» на ринок Польщі

Таблиця 3.2

Календарний план впровадження стратегії просування ТМ  
«Аквармарин» на ринок Польщі

Рік	Місяць	Етап
2012	Травень - Грудень	1 етап
2013	Січень	
	Лютий - Липень	2 етап
	Серпень - Грудень	3 етап
2014	Січень	
	Лютий - Липень	4 етап

Перший етап стратегії ВАТ «Інтеррибфлот» – вхід на ринок, пошук та налагодження контактів з дилерами.

Мета даного етапу – формування широкої дилерської мережі для збуту консервів.

Завданнями даного етапу, перш за все, є:

- 1) пошук досвідченого менеджера на посаду керівника відділу продаж;
- 2) пошук спеціалістів з маркетингу, які мають бути добре обізнані із ринковими умовами Польщі та які вже будуть мати власну потужну клієнтську базу;
- 3) створення відділа збуту, який має складатися із головного менеджера та двох підлеглих;
- 4) вивчення характеристик ринку, вимірювання потенційних можливостей ринку, аналіз розподілу часток ринку між фірмами, аналіз збуту, вивчення ділової активності, вивчення товарів конкурентів, короткострокове прогнозування, вивчення реакції на новий товар і його потенціал, вивчення політики цін;
- 5) формування цін продажу рибних консерв ТМ «Аквармарин»;
- 6) створення web-сайту на польській мові;
- 7) пошук місцевих дилерів;

- 8) налагодження контактів та укладання договорів з дилерам;  
 9) початок продажів продукції по вже існуючий у менеджерів клієнтській базі.

Таблиця 3.3

## Цінова політика компанії ВАТ «Інтеррибфлот»

Роздрібна ціна, грн	Дрібний опт	Середній опт	Крупний опт
3-10	Мінус 20% від роздрібної ціни	Мінус 5% від дрібного опту	Мінус 7% від середнього опту

Під дрібним оптом розуміють покупку до 3 тис. €, під середнім оптом – 3 тис. € – 10 тис. €, під крупним оптом – від 10 тис. € та більше.

Термін реалізації даного етапу – 6 місяців, початок заплановано на 1 травня 2012 року.

Результатами, які очікується отримати по завершенню першого етапу, мають стати:

- 1) станом на 1 лютого 2013 року ВАТ «Інтеррибфлот» має широку дилерську мережу, що охоплює усі регіони країни;
- 2) обсяг ринку, що займає ВАТ «Інтеррибфлот», на рівні 5%.

Розглянемо докладніше хід реалізації даного етапу.

На даному етапі необхідно серйозно підійти до пошуку фахівців, які складатимуть відділ збуту ВАТ «Інтеррибфлот», і керівника, який його очолюватиме. Від компетенцій, досвіду, освіти, особистих якостей менеджерів, а також наявності у них вже досить сформованої особистої клієнтської бази, залежить швидкість максимально ефективного входу на ринок. Наявність зв'язків в торгівельних кругах дозволить отримати клієнтів для ефективного бізнесу. До складу колективу відділів ВАТ «Інтеррибфлот» входитимуть польські менеджери, що пройшли спеціальне навчання та підготовку для роботи на ринку регіону. Спеціалісти будуть добре знати місцеві особливості, що є плюсом. Також на цьому етапі необхідно

сформувати ціни на продукцію і розмістити прайс на веб-сайті ВАТ «Інтеррибфлот». Це забезпечуватиме оперативне поширення інформації і продукції до дилерів від ВАТ «Інтеррибфлот». В кінці даного періоду планується почати продажі по налагодженій клієнтській базі, що є у керівника і менеджерів, при цьому продовжуючи пошук нових місцевих дилерів.

Другий етап маркетингової стратегії ВАТ «Інтеррибфлот» – глибоке проникнення на ринок і закріплення існуючих позицій.

Метою другого етапу є широке проникнення на ринок Польщі шляхом масованого представлення в торговій мережі

Завданнями другого етапу є наступні:

- 1) закріплення існуючих позицій;
- 2) збільшення лояльності торгових марок;
- 3) стимулювання збуту: початок проведення акцій для кінцевих споживачів і дилерів, направлених на підвищення продажів;
- 4) забезпечення дилерів усією необхідною допомогою у просуванні товару в місцях продажу.

Термін реалізації даного етапу – 6 місяців, початок реалізації – 1 лютого 2013 року.

По завершенню другого етапу планується отримати такі результати:

- 1) станом на 1 серпня 2013 року продажі продукції ВАТ «Інтеррибфлот» зростуть з 5% до 10%;
- 2) продукція промислової групи представлена в усіх регіонах країни.

Розглянемо докладніше хід реалізації другого етапу.

На цьому етапі буде використовуватися стратегія проштовхування товару, що передбачає використання торговельного персоналу й стимулювання сфери торгівлі для проштовхування рибних консервів ВАТ «Інтеррибфлот» по каналах руху товарів. За умов використання цього підходу виробник буде агресивно нав'язувати товар оптовикам, оптовики будуть агресивно нав'язувати товар роздрібним торговцям, а роздрібні

торговці – покупцям.

У даному випадку пропонується проводити різноманітні акції для дилерів, які будуть направлені на підвищення їх мотивації до просування продукції саме даної компанії, та кінцевих споживачів. Фактично, вже буде застосовано один з елементів системи маркетингових комунікацій ВАТ «Інтеррибфлот» – стимулювання збуту, а саме стимулювання сфери торгівлі. На даному етапі також використовується, але ще в повній мірі елемент стимулювання попиту. А саме стимулювання не лише торговців, а й безпосередніх споживачів.

Розглянемо які засоби необхідно використати ВАТ «Інтеррибфлот» для стимулювання торгівлі, а саме дилерів.

1. Заходи стимулювання торгівлі переконують оптових і роздрібних продавців включити рибні консерви ТМ «Акварин» в асортименти торговельної точки. Конкуренція настільки велика, що ВАТ «Інтеррибфлот» необхідно запропонувати знижки, компенсації, гарантії з можливістю повернення товару, товари, не оподатковані митом, або можливість оплати готівкою.

2. Заходи стимулювання переконують оптових і роздрібних продавців до закупівель великих партій товару ТМ «Акварин». ВАТ «Інтеррибфлот» потрібно запропонувати продавцям значні знижки, розраховуючи, що торгівля працює енергійніше, якщо вона "завантажена" товарами.

3. Заходи стимулювання торгівлі заохочують роздрібних продавців використовувати рекламу, демонструючи зниження цін для просування ТМ «Акварин». ВАТ «Інтеррибфлот» потрібно, наприклад, запропонувати продавцям ефективно оформити торговельні зали, розвісити рекламні плакати з оголошенням про зниження.

4. Заходи стимулювання торгівлі заохочують роздрібних продавців і їх торговельних агентів просувати товар. У конкурентній боротьбі за продавців ВАТ «Інтеррибфлот» має відшкодувати частину їх рекламних витрат, забезпечувати рекламними матеріалами, сприяти проведенню рекламних



кампаній, засновувати премії й організувати комерційні конкурси.

Календарний план цього етапу показано в таблиці 3.4

Метою усіх акцій для дилерів та для є стимулювання підвищення закупок дилерами продукції в ВАТ «Інтеррибфлот». При цьому не конче важливо, чи дилери будуть проводити рекламні акції для покупців, натомість важливим є те, щоб дилери збільшували закупки і постачали все більшу кількість рибних консерв в торговельну мережу. Таким чином вони або збільшать кількість продукції ВАТ «Інтеррибфлот» в певних магазинах або розширять мережу магазинів, в які потрапляє відповідна продукція. А для споживачів метою акцій є збільшення лояльності до ТМ «Аквамарин».

Таблиця 3.4

План заходів в рамках другого етапу реалізації стратегії

Період	Захід	Спожи вачі	Дилери	Суть заходу
1 лютого – 1 квітня 2013 року	Ознайомлення споживачів з ТМ «Аквамарин»	+	-	В торговельних точках роздача листівок з інформацією про ТМ «Аквамарин», про економію грошових коштів і якість консервів та досвід роботи
1 квітня – 1 травня 2013	Роздача пробних зразків для кінцевих споживачів	+	-	Безкоштовна роздача пробних зразків в магазинах чи прикладання в якості подарунка до супутніх товарів
1 травня – 1 червня 2013 року	Надання прогресивної знижки на продукцію в залежності від обсягу продажу	-	+	Усім дилерам пропонується отримати знижку на закупівлю продукції, що зростає в залежності від обсягу продажів
1 червня – 1 липня 2013 року та кожен місяць, змінюючи тільки товарну позицію	Зниження роздрібною ціни	+	+	Зниження роздрібною ціни на 20% та відповідно оптової. Це вигідно як для дилерів, так і для споживачів
1 липня – 1 серпня 2013 року	Можливість для дилерів отримати до 2% від обсягу продажів ними продукції ВАТ «Інтеррибфлот» на проведення рекламних акцій.	-	+	ВАТ «Інтеррибфлот» надає можливість дилерам отримати фінансування їх рекламних акцій на суму – до 2% від обсягу придбаной ним продукції компанії.

Третій етап стратегії ВАТ «Інтеррибфлот» – рекламна кампанія.

Метою даного етапу є підвищення впізнаваності продукції ВАТ «Інтеррибфлот» серед споживачів.

Серед завдань даного етапу визначимо такі:

- 1) Удосконалення відділу маркетингу.
- 2) Пошук досвідченого маркетолога зі зв'язками, наприклад у ЗМІ.
- 3) Замовлення в місцевих рекламних агенціях наружної рекламної продукції.
- 4) Розміщення реклами продукції ВАТ «Інтеррибфлот» у точках продажу
- 5) Замовлення рекламної продукції у рекламному агентстві відео-ролику для трансляції на телебаченні.
- 6) Проведення широкомасштабної рекламної акції.

Термін реалізації даного етапу – 6 місяців, початок реалізації – 1 серпня 2013 р.

За підсумками реалізації даного етапу планується отримати такі результати:

- 1) станом на 1 лютого 2014 року продажі продукції ВАТ «Інтеррибфлот» зростуть з 10% до 15%;
- 2) продукція упізнана серед споживачів в Польщі;
- 3) у рибних консервів ТМ «Аквамарин» з'явилися постійні споживачі.

Розглянемо докладніше хід реалізації даного етапу.

На третьому етапі доцільно використовувати так званий принцип „тягни – штовхай”, зміст якого в тому, щоб на ряду із проштовхуванням рибних консервів ТМ «Аквамарин» також залучати споживачів до товару. Такий підхід передбачає більші витрати на рекламу й стимулювання споживачів з метою формування попиту з їх боку. У випадку успіху такого підходу споживачі почнуть запитувати товар у своїх роздрібних торговців, роздрібні торговці в оптовиків, а оптовики у ВАТ «Інтеррибфлот».

Робити це можна багатьма шляхами. Розглянемо основні засоби стимулювання продажів, які можна спрямувати на покупця:

1) Пробні зразки - пропозиція безкоштовних рибних консервів. Зразки можуть розносити за принципом "у кожні двері", розсилати поштою, роздаватися в магазині, додаватися до якого-небудь іншого товару.

2) Купони. Це сертифікати, що дають споживачеві право на обумовлену економію при покупці рибних консервів ТМ «Аквамарин».

3) Грошові компенсації (знижки) - цінові знижки, реалізовані після здійснення покупки. Споживач відправляє в якій-небудь формі підтвердження покупки ВАТ «Інтеррибфлот», який відшкодовує частину сплаченої ціни поштовим переказом.

4) Товар за пільговою ціною (уцінка). На етикетці товару розміщується пропозиція про зниження звичайної ціни. Це може бути пропозиція рибних консервів за зниженою ціною за рахунок особливої розфасовки (наприклад, дві пачки за ціною однієї). Пропозиція товару за зниженою ціною здатна стимулювати короткочасний ріст збуту ефективніше, чим навіть купони.

5) Премії (подарунки) - рибні консерви, пропоновані по досить низькій ціні або безкоштовно в якості заохочення за покупку іншого товару. Премія "в упаковці" супроводжує товар, перебуваючи усередині або зовні упаковки.

6) Призи (конкурси, лотереї, ігри). У результаті покупки рибних консервів ТМ «Аквамарин» надається можливість виграти грошовий приз, путівку на відпочинок або товар. Призи залучають більше уваги, чому купони або невеликі премії.

7) Нагороди за лояльність до ВАТ «Інтеррибфлот» - грошові або інші знижки, пропорційні ступені лояльності.

8) Безкоштовні пробні зразки - запрошення майбутніх покупців на безкоштовне тестування рибних консервів ТМ «Аквамарин» з розрахунку, що вони будуть його купувати.

9) Гарантії - письмове або усне завірення ВАТ «Інтеррибфлот», що товар буде придатний до вживання протягом певного часу, а якщо й ні, то ВАТ «Інтеррибфлот» відновить якість товару або поверне покупцеві гроші.

10) Демонстрації в місцях продажу.

Реклама – це вид діяльності або вироблена в її результаті продукція, метою яких є реалізація збутових або інших задач промислових, сервісних підприємств і суспільних організацій шляхом розповсюдження оплаченої ними інформації, що сформувалася таким чином, щоб виявляти посилений вплив на масову або індивідуальну свідомість, викликаючи задану реакцію вибраної споживчої аудиторії.

Заходи з реклами і просування рибних консервів ТМ «Аквамарин» повинні включати в себе декілька пунктів з наведених нижче:

1) Платна реклама: радіо, телебачення, печатка (газети, журнали, прайс-листи, «жовті сторінки», спеціалізовані довідники (регіональні, сезонні, видання Торгових палат), торгові або виробничі довідники, візитки продавців, оголошення).

2) «Директ меіл»: листи, сповіщення, листовки з інформацією розпродажів, флаєри, поштові картки, брошури, купони.

3) Public relations: прес-реліз, статті в газетах і журналах, дні відкритих дверей, ділові зустрічі, інтерв'ю, спонсорство, проведення семінарів, членство в клубах і т.п.

4) Телемаркетинг: телефонний маркетинг, опитувальні листи.

5) Надання послуг: відповідь на клієнтські скарги, спеціальні пропозиції.

6) Від продажу до продажу: презентаційний матеріал, особисті листи, клієнтські пропозиції, особистий тренінг продавців.

7) Промоушн: надання знижок, купони (знижки), «Три по ціні однієї».

8) Спеціальна реклама: сірникові коробки, запальнички і т.п., календарі, записні книжки.

9) Рекламні споруди: реклама на покажчиках, інформаційні сторінки, місця продажу, оснащення і оформлення крамниць.

10) Інші види просування: флаєри, постери, роздавальні матеріали, повітряні кулі.

Також на цьому етапі доцільно почати використовувати найпотужніший інструмент з арсеналу системи маркетингових комунікацій – рекламу.

Оскільки ВАТ «Інтеррибфлот» знаходиться на етапі введення рибних консервів на ринок, перед компанією стоїть завдання – створення первинного попиту, то в дію піде інформативна наружна реклама. Вона виконує такі функції: розповідь ринку про ТМ «Аквамарин» або про нові застосування існуючого товару, інформування ринку про зміну ціни, пояснення принципів дії товару, опис надаваних послуг, виправлення неправильних подань або розсіювання побоювань споживача, первинне формування образу ВАТ «Інтеррибфлот». Види наружної реклами ТМ «Аквамарин» представлені в таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Види наружної реклами для ВАТ «Інтеррибфлот» ТМ «Аквамарин»

Вид точки продажу	Вид наружної реклами
Малі точки продажу	Постери, календарі, листівки, демонстраційні стенди
Великі точки продажу	Біг-борди, лайт-бокси, особливі демонстраційні стенди, на яких буде показано технологічний процес виробництва рибних консервів, реклама на транспорті - повз крупних роздрібних точок на маршрутному транспорті буде розміщено великі плакати з емблемою ТМ «Аквамарин»

Роз'яснювальна реклама набуває особливої значимості на етапі росту, коли перед фірмою встає завдання формування вибраного попиту. Частина

роз'яснювальних оголошень зміщається в категорію порівняльної реклами, що прагне затвердити перевагу однієї марки за рахунок конкретного порівняння її з однією або декількома марками в рамках даного товарного класу. Роз'яснювальна реклама буде виконувати наступні функції: формування переваги до ТМ «Аквамарин», заохочення до переходу на ТМ «Аквамарин», зміна сприйняття споживачем властивостей консерв, переконання споживача зробити покупку не відкладаючи.

Також на даному етапі поряд з роз'яснювальною рекламою, що покликана формувати прихильність до марки та переконувати споживача зробити покупку невідкладно, ВАТ «Інтеррибфлот» слід використовувати також нагадуючи рекламу. Вона надзвичайно важлива на етапі росту і зрілості, для того щоб змусити споживача згадувати про товар. Така реклама запевнить нинішніх покупців у правильності зробленого ними вибору. У таких рекламах часто фігурують задоволені покупці, що захоплюються тією або іншою особливістю купленого товару.

Якщо узагальнити, то така реклама буде виконувати кілька функцій: нагадувати споживачам про те, що товар може знадобитися їм у найближчому майбутньому, нагадувати споживачам про те, де можна купити товар, утримувати товар в пам'яті споживачів у періоди міжсезоння, підтримувати поінформованість про товар на найвищому рівні.

Зважаючи на те, що ВАТ «Інтеррибфлот» схильна до зниження витрат на рекламу, пропонується застосувати підхід стандартизації рекламних програм. Подібно до методів зниження витрат під час стандартизації самої продукції існують і методи економії за допомогою можливо більш частого використання однакових рекламних програм як на глобальному рівні, так і на рівні груп країн з подібними якісними характеристиками купівельного попиту. Крім того, за умов відсутності істотної соціокультурної різниці між Україною та Польщею, застосування стандартизації буде прийнятним.

Стандартизована реклама звичайно легко впізнавана на різних ринках,

але не уніфікована для кожного з них. Повна стандартизація породжує ряд проблем, серед них: переклад на польську мову, відповідність законодавству, інформаційні потреби. Через це рекламні кампанії, що мають багатонаціональний характер, проводяться рідко, скоріше можна визнати, що реклама однієї й тієї ж продукції для різних країн схожа лише в деяких аспектах. Календарний план заходів в рамках третього етапу приведено в таблиці 3.6

Таблиця 3.6

## План заходів в рамках третього етапу реалізації стратегії

Період	Захід	Суть заходу
1 серпня 2013 - 1 вересня 2013 року	Пропонування товару за пільговою ціною	Пропозиція товару за зниженою ціною за рахунок особливої розфасовки (наприклад, дві пачки за ціною однієї)
1 серпня 2013- 14 серпня 2013 року	Замовлення наружної рекламної продукції та демо-стендів для розміщення в торгових мережах	Наружна реклама здійснить великий вплив на підсвідомість потенційних покупців, буде постійно нагадувати та доповнювати рекламу на ТВ, закріплюючи в пам'яті назву та логотип ТМ «Акварин». Також розповість про місця знаходження точок продажу, наприклад : „Тепер і у магазинах Вашого міста”. У поліграфії використовуватиметься рекламна концепція, що була розроблена для України
1 вересня 2013 – 1 жовтня 2013 року	Проведення серії промо-акцій в торговельних мережах.	Розробка і впровадження менеджером маркетингу серії акцій для рекламування продукції ВАТ «Інтеррибфлот» у місцях продажу за допомогою стендів
1 серпня 2013- 1 лютого 2014 року	Розміщення реклами у ЗМІ та національних друкованих і профільних виданнях. (архітектура, енергозбереження та будівництво)	Збільшення популярності та впізнаності ТМ «Акварин», не тільки поміж споживачів, а й серед професіоналів. Переваги такого виду реклами подібні до переваг зовнішньої реклами – нижчі витрати, але при цьому достатня кількість контактів аудиторії
15 серпня 2013- 1 лютого 2014 року	Розміщення зовнішньої реклами єдиного зразка на різноманітних носіях у всіх регіонах країни	Даний захід стратегічно важливо впровадити на початку осені, бо цей період є початком сезону продажу консервованої риби
1 серпня 2013 - 1 лютого 2014 року (розміщення декілька місяців)	Замовлення рекламного відео ролика та його розміщення на центральних телеканалах Польщі: Interia TV, Bagri TV, 7 Dni TV	Після проведення акцій на місцях і знайомства з реакцією споживачів на товар доцільно замовити в рекламній агенції відео ролик і апробувати його на ринку Польщі. Розміщення реклами саме на ТВ дасть швидкий ефект, якого і необхідно досягти в рамках реалізації даної стратегії.

Четвертий етап маркетингової стратегії ВАТ «Інтеррибфлот» – PR-кампанія.

Метою реалізації даного етапу є формування серед споживачів та партнерів іміджу ВАТ «Інтеррибфлот» як успішної, прогресивної та соціально-відповідальної компанії. Підтримка позитивного враження про високу якість рибних консервів ТМ «Аквамарин».

Серед завдань четвертого етапу виділимо наступні:

- 1) залучення PR-менеджера до роботи відділу маркетингу ВАТ «Інтеррибфлот»;
- 2) публікація статей у друкованих ЗМІ, зокрема у тематичних журналах (архітектура та дизайн, будівництво, тощо);
- 3) спонсорування виходу телепередачі, на зразок „Кулінарна битва”;
- 4) розміщення необхідної інформації у вигляді прес-релізів та статей в інтернеті;
- 5) оновлення web - сайту компанії з розміщенням всіляких акційних пропозицій;
- 6) проведення та участь у тематичних виставках та конференціях Польщі (кулінарні, інноваційні, тощо).

Термін реалізації даного етапу – 6 місяців, початок реалізації – 1 лютого 2014 року.

По завершенню четвертого етапу планується отримати такі результати:

- 1) станом на 1 серпня 2014 року обсяг продажу продукції ВАТ «Інтеррибфлот» зросте з 15% до 20%;
- 2) компанія матиме імідж соціально-відповідальної та успішної.

Розглянемо докладніше хід реалізації четвертого етапу.

На цьому етапі реалізації маркетингової стратегії просування товару буде застосований метод залучення споживачів до товару за рахунок використання ключового елементу системи маркетингових комунікацій – public relations (зв’язки з громадськістю).



У сучасному світі конкурентна перевага в бізнесі в значній мірі формується за рахунок інформації й інформованості про діяльність. З них складається репутація компанії.

Мета і завдання PR-акції - вибудовування зв'язків із громадкістю, які полягають у формуванні репутації ВАТ «Інтеррибфлот», іміджевому позиціонуванні, нейтралізації погроз на внутрішньому й зовнішньому ринках і, як наслідок, підвищенні конкурентності та успішності ВАТ «Інтеррибфлот».

PR-супровід дозволить донести інформацію про компанію до цільової аудиторії, у якій вона зацікавлена - будь то споживачі товарів і послуг, засновники й інвестори, партнери або представники інших груп. Метою проведення PR-акції може бути: створення образу ВАТ «Інтеррибфлот» чи ТМ «Аквамарин». Вдало проведений PR-захід - це надзвичайно ефективний інструмент формування та керування іміджем та репутацією компанії.

На цьому етапі до штату відділу маркетингу ВАТ «Інтеррибфлот» необхідно залучити менеджера зі зв'язків з громадськістю. До нього мають бути висунуті ряд вимог, які забезпечать ефективну роботу компанії у сфері PR. Проведення пропагандистських заходів вимагає особливої уваги. Візьмемо, до прикладу, розміщення матеріалів у засобах масової інформації. Чудовий матеріал розмістити легко. Однак більшість матеріалів не можна назвати чудовими, а виходить, вони можуть і не одержати „добро” з боку зайнятих редакторів.

Однією з основних цінних якостей фахівця з PR є наявність у нього особистих зв'язків з редакторами засобів поширення інформації. Нерідко фахівці із пропаганди – це колишні журналісти, які особисто знають багатьох редакторів, знають, що тим потрібно. Фахівець із пропаганди розглядає редакторів засобів масової інформації як певний ринок, попит на якому також необхідно задовольнити. У даному випадку мова йде про попит на інформаційні приводи. Отже щоб і надалі ці редактори користувалися матеріалами, що надаються фірмою, слід створювати і надавати їм якісні інформаційні приводи.

Календарний план заходів та докладніше описання приведені у таблиці

3.7

Таблиця 3.7

План заходів в рамках четвертого етапу реалізації стратегії

Період	Захід	Суть заходу
1 лютого – 1 серпня 2014 р. (із можливим продовженням)	Публікація статей в газетах та бізнес-журналах, де буде описані всі позитивні якості ТМ «Аквамарин» та діяльність ВАТ «Інтеррибфлот»	Це дозволить ознайомити профільну аудиторію та нагадати про ТМ «Аквамарин», її характеристики та відмінності від конкурентів більш детально
1 лютого – 1 серпня 2014 р. (із можливим продовженням)	ВАТ «Інтеррибфлот», а саме ТМ «Аквамарин» виступають спонсором польської телепередачі на зразок „Кулінарна битва”	Цей захід дозволить за порівняно невеликі витрати збільшити цільову аудиторію та підвищити впізнаність ТМ «Аквамарин»
1 лютого – 1 серпня 2014 р. (із можливим продовженням)	Участь у профільних виставках та конференціях	Ці заходи „на живому прикладі” дозволять потенційним дилерам та представникам ознайомитися з продукцією, знайти нових клієнтів, а також більш детально ознайомитися з конкурентами

Багато фірм обчислюють свої бюджети стимулювання в певнім відсотковому співвідношенні або до суми продажів (поточних або очікуваних), або до ціни товару.

Вважається, що цей метод має ряд переваг. По-перше, розрахунок у відсотках до обсягу продажів означає, що сума асигнувань на стимулювання буде швидше за все мінятися залежно від того, що фірма "може собі дозволити". Це цілком задовольняє фінансових керівників, які вважають, що витрати повинні тісно узгоджуватися з динамікою продажів фірми в різні періоди циклу ділової активності. По-друге, цей метод змушує керівництво враховувати взаємозв'язок між витратами по стимулюванню, ціною товару й сумою прибутку розраховуючи на товарну одиницю. По-третє, він сприяє підтримці конкурентної стабільності таким чином, що фірми-конкуренти витрачають на стимулювання приблизно однаковий відсоток від суми своїх продажів.

Однак, не вважаючи цих переваг, метод вираховання у відсотках до суми продажів має й недоліки. Він будується на міркуваннях про те, що збут є причиною стимулювання, а не наслідком. Він веде до того, що розмір бюджету визначається наявними засобами, а не наявними можливостями. Він заважає проведенню експериментів з іншими видами стимулювання й прийомами наступальних, агресивних витрат. Залежність бюджету стимулювання від змін показників збуту по роках заважає перспективному плануванню.

Саме останнім методом скористаємось для обрахування витрат і укладання бюджету комплексу дій по просуванню рибних консервів ВАТ «Інтеррибфлот» на ринок Польщі.

Розглянемо окремо бюджет по кожному етапу реалізації маркетингової політики просування товару. У очікуваних результатах реалізації кожного етапу описується прогнозована доля ринку, яку займатиме продукція ВАТ «Інтеррибфлот».

Відповідно, на реалізацію заходів по просуванню товару, пропонується виділяти 2% від прогнозованої суми доходу від продажів. Результати підрахунків внесені до таблиці 3.8

Таблиця 3.8

## Бюджет заходів по просуванню рибних консервів ВАТ «Інтеррибфлот»

Етап	Доля ринку, %	Обсяг продажів, тис.€	Фінансування заходів просування, тис.€	Напрямки витрат
I	5	15 500	310	<ul style="list-style-type: none"> <li>– з/п керівника відділу збуту;</li> <li>– з/п менеджерів;</li> <li>– витрати на дослідження ринку;</li> <li>– створення web-сайта;</li> <li>– юридичні послуги.</li> </ul>
II	10	31 000	620	<ul style="list-style-type: none"> <li>– з/п керівника відділу менеджменту;</li> <li>– з/п менеджерів;</li> <li>– відшкодування додаткової бонусної продукції, пробних зразків та знижок для дилерів та споживачів;</li> </ul>
III	15	46 500	930	<ul style="list-style-type: none"> <li>– з/п керівника відділу маркетингу та маркетологів;</li> <li>– виготовлення наружної та медіа-продукції;</li> <li>– проведення промо-акцій в місцях продажу;</li> <li>– витрати на розміщення реклами на ТВ, у пресі, Інтернеті, зовнішньої реклами;</li> </ul>
IV	20	62 000	1240	<ul style="list-style-type: none"> <li>– з/п начальника відділу і та менеджера з PR;</li> <li>– витрати на спонсорування телевізійного шоу;</li> <li>– витрати на публікацію статей у пресі;</li> <li>– витрати на участь у виставках;</li> <li>– відрядження</li> </ul>
Разом	-	155 000	3 100	-

Загалом за весь дворічний період обсяг продажів склав 155 000 000 €. Середня ціна однієї консерви 0,5 €, відповідно за 2 роки було продано приблизно 310 000 000 штук, тобто 155 000 000 за один рік. Населення Польщі складає 38 млн. чоловік, відповідно однією людиною за рік було придбано приблизно 4 упаковки рибних консервів ТМ «Аквамарин».

Передбачається, що після завершення дворічного плану маркетингової комунікаційної політики, буде проведена оцінка ефективності реалізації

даної стратегії та аналіз результатів виконання дворічного плану. Якщо дослідження покаже, що стратегія принесла відповідні результати, то в подальшому на підтримку іміджу ВАТ «Інтеррибфлот» витратиметься зважена середня сума; можна впроваджувати й інші торгові марки ВАТ «Інтеррибфлот», а обсяг продажів завдяки заходам, що були запроваджені протягом цих двох років, продовжать динамічно рости навіть після завершення активних дій.

Отже, відповідно до поставленої мети, була розроблена міжнародна стратегія просування продукції ВАТ «Інтеррибфлот» на ринок Польщі. Виходячи з сучасних умов і беручи до уваги усталену систему роботи компанії, при розробці стратегії була врахована схильність керівництва ВАТ «Інтеррибфлот» мінімізувати витрати на маркетинг та стандартизувати рекламну концепцію. У зв'язку із цим, заходи, що заплановані в рамках реалізації кожного етапу стратегії, обрані таким чином, щоб принести максимально швидкий результат за умов мінімального фінансування. Тому стратегія розбита на п'ять чітко окреслених у часі етапів, кожен з яких має власну мету, завдання, методику, що застосовуватиметься під час його реалізації та різні очікувані результати. Однак, за рахунок розробки комплексної стратегії, послідовне виконання цих заходів призводитиме до збільшення обсягу продажів продукції компанії вже з кожним наступним реалізованим етапом стратегії.

Крім того, розроблена стратегія має практичне застосування, адже завдання та вихідні умови для даної роботи були продиктовані реальними умовами та потребами діяльності ВАТ «Інтеррибфлот» на сучасному етапі розвитку підприємства.

У перспективі, при розширенні обсягів виробництва продукції і ринків збуту, можливо, використання більш ефективної системи реалізації продукції через невелике число великих оптових компаній.

Існує два варіанти реалізації такої системи:

1) вибір великих оптових компаній, що вже оперують на ринку і наступне співробітництво з ними;

2) створення власної мережі оптових торговельних компаній.

У першому варіанті основними критеріями вибору оптових компаній є:

- широка географія охоплення;
- упевнене положення на ринку;
- стійкі темпи збільшення обсягів продажів і числа клієнтів;
- наявність власних складів і відпрацьованих транспортних схем.

Після добору оптових компаній відповідно до перерахованих критеріїв, з ними необхідно установити партнерські відносини шляхом створення гнучкої системи знижок, спрямованої на стимулювання необхідної схеми поводження, а також розміщення спільної реклами й організації спеціальних заходів щодо залучення покупців. Таким чином, ВАТ «Інтеррибфлот» одержить можливість визначати напрямки розвитку системи дистрибуції.

У другому випадку ВАТ «Інтеррибфлот» організує діяльність невеликого числа (або однієї – головний) власних оптових компаній з «винесенням» у регіони відділів збуту цих компаній.

Перевагами першої схеми є мінімальні витрати засобів і часу на створення оптової збутової мережі, можливість включення в неї найбільш відомих компаній з досвідом роботи на міжнародному ринку.

Перевагами другого варіанта є можливість установлення повного контролю над оптовими компаніями і проведення єдиної асортиментної і цінової політики, а також скорочення до мінімуму числа посередників між ВАТ «Інтеррибфлот» і кінцевими споживачами рибних консервів. Планується спочатку здійснювати збут по першому варіанті з поступовим переходом до другого.

Таким чином, ВАТ «Інтеррибфлот» має всі передумови для успішної реалізації своєї продукції.

Однак ні досконалий товар, ані прийнятна ціна або вдало обрана система розподілу не можуть дати відповідного результату без ефективної

системи комунікацій зі споживачами, оточенням фірми. Саме тому одним із чотирьох китів маркетингу є просування. Просування – створення і підтримування постійних зв'язків між фірмою і ринком з метою активізації продажу товарів і формування позитивного іміджу шляхом інформування, переконування та нагадування про свою діяльність.

Висновок до розділу 3.

На ринку Білорусії новими сегментами для ВАТ «Інтеррибфлот» можуть стати заклади громадського харчування, а також можна залучити частину споживачів конкурентів. Також можна орендувати комерційну площу «ближчу» до споживачів. Необхідно інтенсифікувати комунікаційні заходи та розробити рекламні звернення. Щоб не бути подавленою діями конкурентів, реклама повинна з'являтися досить часто. На ринку Білорусії для ВАТ «Інтеррибфлот» буде вдала стратегія горизонтальної інтеграції, тобто об'єднання з конкурентним підприємством.

Для виходу компанії на ринок Польщі, необхідно серйозно підійти до пошуку фахівців, які складатимуть відділ маркетингу, збуту ВАТ «Інтеррибфлот», і керівника, який їх очолюватиме. Спеціалісти будуть добре знати місцеві особливості, що є плюсом. Також необхідно сформувати ціни на продукцію і розмістити прайс на веб-сайті ВАТ «Інтеррибфлот». Це передбачає більші витрати на рекламу й стимулювання споживачів з метою формування попиту з їх боку.

## Висновки

Після проведення теоретичного та практичного дослідження, можна зробити наступні висновки та запропонувати шляхи удосконалення маркетингової діяльності компанії ВАТ «Інтеррибфлот».

1. Стратегічне планування — процес виконання сукупності систематизованих і взаємозалежних робіт, пов'язаних з визначенням довгострокових цілей і напрямів діяльності підприємства. Процес стратегічного планування може відбуватися на двох або трьох рівнях залежно від того, в одній чи декількох сферах діяльності присутня компанія, один чи декілька товарів виготовляє. Рівні стратегічного планування: корпоративний, бізнес-рівень, рівень товару.

Маркетингове стратегічне планування створює необхідну умову для забезпечення ринкової орієнтації комерційної організації. Це планування повинно виконувати роль основи стратегії організації. Масштаби діяльності компанії визначають пріоритетні рівні маркетингового стратегічного планування. Так, для невеликого бізнесу, а також у багатьох випадках і середнього, таке планування здійснюється на корпоративному рівні. Для великого бізнесу характерним може бути поєднання маркетингового стратегічного планування на корпоративному рівні та функціональному.

2. При формування маркетингової стратегії насамперед необхідно врахувати: на якій стадії життєвого циклу перебуває галузь; структуру галузі; сутність і потужність п'яти конкурентних сил (постачальники найбільш важливих ресурсів, покупці, конкуренція між продавцями всередині галузі, товари-субститути, потенційні продавці даного товару), масштаби діяльності конкурентів.

Сьогодні в системі маркетингу існує декілька підходів до розробки стратегії: стратегічна модель Портера; матриця «Дженерал Електрик»; підхід, оснований на матриці можливостей по товарах/ринках; метод, що базується на матриці «Бостонської консультативної групи»; програма



побудована на впливі ринкової стратегії на прибуток (PIMS).

3. Аналізу ефективності виконання обраної стратегії в основному здійснюється у вигляді аналізу вірності і достатності обліку при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливості здійснення стратегії. Даний аналіз є завершальним етапом маркетингового стратегічного планування.

В оцінці стратегії основою її вибору є ті критерії, які допомагають спрогнозувати ефективність стратегії в майбутньому і надійність після її впровадження. Даний процес рідко є простим, коли факти найчастіше не визначені, значення і пріоритети щодо цілей спірні, коли час стиснутий, і рішення повинні прийматися швидко. Кожна стратегія, що передбачується повинна оцінюватися з погляду бажаності, практичного застосування і комерційної життєздатності.

4. Компанія «Інтеррибфлот» працює на ринку з 1994 року. Дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився у 2010 році по відношенню до 2006 року на 6 150,30 млн.грн, а по відношенню до 2009 року знизився на 2 427,80 млн. грн. Собівартість реалізованої продукції також зменшилась порівнюючи з 2009 роком на 404,70 млн.грн., що говорить про зменшення кількості продукції наданих товариством у 2010 році. В результаті чого знизився чистий прибуток ВАТ «Інтеррибфлот» у 2010 році порівняно з 2009 на 246,50 млн.грн.

Показники оцінки майнового стану підприємства в 2010 році зазнали змін. Коефіцієнт придатності основних засобів зменшився з 3,059 в 2006 році до 2,019 в 2010 році. Коефіцієнт зносу основних засобів збільшився в 2010 році і становить 0,495. Коефіцієнт оновлення основних засобів зменшився з 0,263 в 2006 році до 0,35 в 2010 році. Показники рентабельності власного капіталу, рентабельності активів та рентабельності реалізованої продукції в 2010 році зменшились, порівняно з минулими роками. Коефіцієнт рентабельності продажу також зменшився і склав 3,06 %. Це свідчить про неефективне здійснення діяльності підприємства.

5. Торгові марки ВАТ «Інтеррибфлот» представлені у всіх цінових сегментах. Основний потенціал ВАТ «Інтеррибфлот», як і раніше, знаходиться в високому, середньому і нижньому ціновому сегменті. Таким чином, ТМ корпорації найбільш ефективно будуть «боротися» у всіх цінових сегментах. Основна стратегічна ціль ВАТ «Інтеррибфлот» – утримання лідерських позицій за рахунок збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції під власними торговими марками.

Диференціація створює для ВАТ «Інтеррибфлот» визначений захист від стратегій суперників, тому що в покупців розвивається лояльність стосовно товарних марок компанії або моделі. Також диференціація дозволяє ВАТ «Інтеррибфлот» встановлювати більш високу ціну і мати велику норму прибутку, внаслідок з'явилася можливість вільно протистояти силі постачальників, що намагаються підняти ціну за рибу, що поставляються ними.

6. Тенденція до збільшення загальних обсягів експортних операцій викликана підвищенням якості експортованої продукції ВАТ «Інтеррибфлот» та її конкурентоспроможністю, а також насиченістю внутрішнього ринку. У структурі експорту у 2010 році значну питому частку поставок товарів займають поставки в Росію (39,99 % в 2010 році).

В даний час єдиним імпортером найбільш затребуваних видів даної продукції в Білорусь є ГТПУП "Белриба", тому на ринку Білорусі ВАТ «Інтеррибфлот» використовує маркетингову стратегію - стратегію ринкової ніші, яка передбачає орієнтацію діяльності ВАТ «Інтеррибфлот» на одному невеликому ринковому сегменті.

Різновид стратегії інтенсивного росту, який ми пропонуємо для ВАТ «Інтеррибфлот», це стратегія розвитку ринку. Її зміст полягає в адаптації існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту: підприємство виходить з існуючим товаром на новий ринок. Новими сегментами для ВАТ «Інтеррибфлот» можуть стати заклади громадського харчування, а також можна залучити частину споживачів конкурентів.

7. Для удосконалення маркетингової стратегії ВАТ «Інтеррибфлот» на ринку Білорусії Ми пропонуємо розмістити рекламне оголошення ВАТ «Інтеррибфлот» саме в газеті «Советская Белоруссия». Вартість охоплення 1000 осіб буде коштувати  $28\$ = 225$  грн., а тираж газети складає 3500 примірників.

Також розроблене рекламне звернення: «Шукаєте виробника рибних консерв з яким би у Вас співпадали смаки? ТМ «Аквамарин» - саме те, що Вам потрібно. ТМ «Аквамарин» - це 20 років досвіду на ринку. ТМ «Аквамарин» - це якість продукції та доступні ціни. Нехай Ваш вибір – буде на Ваш смак!». Рекламне звернення буде транслюватися на радіо «Радиус ФМ», під час програми «Експрес привітань».

Для ВАТ «Інтеррибфлот» ми пропонуємо стратегію горизонтальної інтеграції, тобто об'єднання з конкурентним підприємством. Найкращими пропозиціями в цьому випадку будуть підприємства-конкуренти «Белриба» та «Минскрыбпром», які мають позитивні відповіді на «мінуси» підприємства ВАТ «Інтеррибфлот» (місце, комунікація).

8. Маркетингова стратегія ВАТ «Інтеррибфлот» для ринку Республіки Польща поділяється на чотири етапи умовною тривалістю у 6 місяців кожний. По завершенню всіх етапів планується отримати такі результати: станом на 1 серпня 2014 року обсяг продажу продукції ВАТ «Інтеррибфлот» зросте з 5% до 20%; компанія матиме імідж соціально-відповідальної та успішної.

Відповідно, на реалізацію заходів по просуванню товару, пропонується виділяти 2% від прогнозованої суми доходу від продажів. Результати підрахунків внесені до таблиці. Загалом за весь дворічний період обсяг продажів склав 155 000 000 €. Середня ціна однієї консерви 0,5 €, відповідно за 2 роки було продано приблизно 310 000 000 штук, тобто 155 000 000 за один рік. Населення Польщі складає 38 млн. чоловік, відповідно однією людиною за рік було придбано приблизно 4 упаковки рибних консервів ТМ «Аквамарин».

Після завершення дворічного плану маркетингової комунікаційної політики, буде проведена оцінка ефективності реалізації даної стратегії та аналіз результатів виконання дворічного плану. Якщо дослідження покаже, що стратегія принесла відповідні результати, то в подальшому на підтримку іміджу ВАТ «Інтеррибфлот» витратиметься зважена середня сума; можна впроваджувати й інші торгові марки ВАТ «Інтеррибфлот», а обсяг продажів завдяки заходам, що були запроваджені протягом цих двох років, продовжать динамічно рости навіть після завершення активних дій.

## Список використаних джерел

1. Закон України «Про рекламу» від 03.07.96р. // Відомості Верховної Ради України.
2. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року N 436-IV.// Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, N 18, N 19-20, N 21-22, рн.144.
3. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року, №254/96-ВР.
4. Анурин В. Ф., Муромкина И. И., Евтушенко Е. В. Маркетинговые исследования потребительского рынка: Уникальный отечественный рн.. — СПб.: Питер, 2004. — 269 с.
5. Астахова І. Е. Маркетинг. — Х.: ХНЕУ, 2005. — 144 с.
6. Балабанова Л.В. Маркетинг. Підручник. Донецьк: 2002. — 562 с.
7. Білокобила Є. Ю., Яцківський Л. Ю. Основи маркетингу. — К.: ІНФОРМАВТОДОР, 2006. — 348 с.
8. Бобоев О. М. Імідж підприємства як елемент конкурентоспроможності / О. М. Бобоев // Фінансові механізми та організаційно управлінські засади сталого розвитку суб'єктів економічної діяльності. — 2007. —145 с.
9. Брассингтон Ф., Петтитт С. Основы маркетинга. — Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. — 768 с.
- 10.Белявцев М.І. Маркетинг. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 328 с.
- 11.Бородина В. Самореклама: мода и традиции. — М.: РИП-холдинг, 2000. — 116 с.
- 12.Верлока В. С., Коноваленко М. К., Сиволовська О. В. Стратегічний маркетинг: навч. Посібник для студ. Вищ. Навч. Закладів / Українська держ. Академія залізничного транспорту. — Х. : УкрДАЗТ, 2007. — 289с.
- 13.Валітов С. С Конкурентне право України. —К: Юрінком Інтер, 2006 — 432 с.
- 14.Волинський Г. Про конкурентні переваги в умовах глобалізації // Економіка України.- 2006.- № 12. — с.68-73
- 15.Гаркавенко С. С. Маркетинг. — К.: Лібра, 2006. — 717 с.

- 16.Гірченко Т. Д., Дубовик О. В. Маркетинг. — Л.: ЛБІ НБУ, 2004. — 256 с.
- 17.Гембл П. Р., Тапп А., Марселла Э., Стоун М. М. Маркетинг: Радикально новый подход к преобразованию бизнеса, торговой марки и получению практических результатов / А.А. Шамрай (пер.с англ.). — Д. : Баланс Бизнес Букс, 2007. — XX, 415с.
- 18.Герцик В. А., Федорова Ю. К. Маркетингова політика розподілу: навч. Посібник / Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. — Луганськ, 2007. — 148 с.
- 19.Гончарук Я. А., Павленко А. Ф., Скибінський С. В. Маркетинг. — К.: КНЕУ, 2004. — 391 с.
- 20.Гончаров С. М. Маркетинг. — Рівне: НУВГП, 2007. — 364с.
- 21.Гончарова Н.П. Концептуальные параметры конкурентоспособности национальной экономики // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 8. — с.43-55.
- 22.Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия — М.: Информационно-издательский дом “Филинь”, Рилант, 2005. . — 340 с.
- 23.Горелов Д. О., Горовий Д. А., Сідільова А. О. Маркетинг: навч.-метод. Посіб. Для практ. І семінарських занять / Харківський національний автомобільно-дорожній ун-т — Х. : ХНАДУ, 2007. — 120 с.
- 24.Дейли Д. Эффективное ценообразование — основа конкурентного преимущества. — М.: Издательский дом «Вильяме», 2004. — 304 с.
- 25.Дергачова В. В., Скибіна О. О. Глобалізація бізнесу та інтернет-маркетинг: перспективи і проблеми / Донецький держ. Ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. — Донецьк : ДонДУЕТ, 2007. — 215 с.
- 26.Дудла І.О. Товарознавчі аспекти маркетингу. — Київ: Центр учбової літератури, 2007. — 224 с.
- 27.Єрмошенко М. М., Єрохін С. А., Базилюк А. В., Ашуєв А. М., Вегера С. А. Маркетинг для магістрів: навч. Посібник / Національна академія

- управління / Микола Миколайович Єрмошенко (ред.), Сергій Аркадійович Єрохін (ред.). — К. : Національна академія управління, 2007. — 603с.
28. Жаліло Я. А., Базилюк Я. Б., Белінська Я. В. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. — К.: Знання України, 2005. — 388 с.
29. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств / Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. — К. : Знання, 2007. — 446 с.
30. Камерон Ким и др. Диагностика и изменения организационной культуры. — СПб: Питер, 2006. — 412 с.
31. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика. — К.: КНЕУ, 2003. — 250с.
32. Каракай Ю.В. Маркетинг інноваційних товарів. — Київ: КНЕУ, 2005. — 226с.
33. Корінієв В. Л., Корецький М.Х., Дацій О.І Маркетингова цінова політика. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 200 с.
34. Котлер, Армстронг, Сондерс, Вонч. Основы маркетинга: пер. С англ. -2-е европ.изд. —М.;СПб .; К.; издат-во "Вильямс", 2007.-944с.
35. Кошкалда І. В. Маркетингові дослідження: навч. Посібник / Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва. — Х., 2007. — 158 с.
- Красовская Е. Ю. Маркетинговые исследования: слайд-конспект / Днепропетровский ун-т экономики и права. — Д. : Изд-во ДУЭП, 2007. — 108 с.
36. Кривошеков В. И., Морозов Ю. Д. Маркетинговый менеджмент качества продукции. — Д. : Наука і освіта, 2007. — 252 с.
37. Крикавський Є., Д. І., Дейнега О., Патора Р. Маркетингова товарна політика: навч. Посібник для студ. Вищих навч. Закл. / Рівненський ін-т слов'янознавства Київського славістичного ун-ту. — Рівне : Видавець О.Зень, 2007. — 268с. : рис., табл. — Бібліогр.: 267с.
38. Крикавський Є.В. Маркетингові дослідження. — Львів: Національний університет „Львівська політехніка», 2004. — 288 с.

- 39.Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми / Київський національний економічний ун-т. — К. : КНЕУ, 2002. — 246 с.
- 40.Макнейл Р. Маркетинговые исследования в сфере B2B. Анализ и оценка рынков товаров для бизнеса / О.О. Шамрай (пер.с англ.). — Д. : Баланс Бизнес Букс, 2007. — 432с.
- 41.Марищук Ю. А., Марюта А. Н.. Стратегические и тактические планы-модели маркетинга. — Д. : Системные технологии, 2007. — 192с.
- 42.Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корялогов, С.А. Красильников и др.; Под ред. А. Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006. — 560 с.
- 43.Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Старченко Л. В. Маркетингова цінова політика: навч. Посіб. Для студ. Вищ. Навч. Закл.. — Суми : Університетська книга, 2007. — 240 с.
- 44.Нагапетьянц Р. Н. Маркетинг в сфере производства и обращения. — М. : ЮНИТИ-Дана, 2007. — 240 с.
- 45.Нікітін А. В., Бортніков Г. П., Федорчен Маркетинг у банку. – К: КНЕУ, 2006. – 432 с.
- 46.Основы менеджмента и маркетинга: Учебное пособие/ В. Б. Зубик, А.И. Ильин, Г.Я. Кожекин и др.; Под общ. Ред. Р. С. Седегова.- М.: Высш. Шк., 2005.- 382 с.
- 47.Павленко А. Ф., Войчак А. В., Примак Т. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика. – К: КНЕУ, 2005. – 408 с.
- 48.Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення.— Д.: Видавництво ДУЕП, 2006. — 276 с.
- 49.Парсяк В. Н. Маркетинг: від теорії до практики: навч. Посіб. Для студ. Вищ. Навч. Закл.. — К. : Наукова думка, 2007. — 256 с.
- 50.Пастущин В. Сучасні погляди на конкурентоспроможність продукції як економічну категорію / В. Пастущин // Наука молода. — 2006. — № 6. — с. 24—27.



- 51.Перебийніс В. І., Бойко Л. М., Писаренко В. В., Адоньєв Є. О., Бранінець С. М. Менеджмент і маркетинг: навч. Посіб. / Полтавська держ. Аграрна академія. — Полтава : ФОП Говоров С.В., 2007. — 344 с.
- 52.Петруня Ю. Є. Маркетинг: навч. Посібник. — К. : Знання, 2007. — 325с.
- 53.Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. — Х.: ВД «Інжек», 2006. — 270 с.
- 54.Пілецький В. Т., Мананнікова О. Ю. Маркетинг: теорія, практика, самостійна робота, контроль. — Алчевськ: ДДТУ, 2007. — 388 с.
- 55.Райт Рэй. В2В-маркетинг: Пошаговое руководство / А.А. Виноградова (науч.ред.), О.В. Теплых (пер.). — Д. : Баланс Бизнес Букс, 2007. — 624с.
- 56.Романенко Л. Ф. Маркетинг. Словник економічних термінів / Відкритий міжнародний ун-т розвитку людини «Україна». — К. : Університет Україна, 2007. — 231с.
- 57.Савощенко А. С. Інфраструктура товарного ринку: Навч. Посібник / Київський національний економічний ун-т. — К. : КНЕУ, 2005. — 336с.
- 58.Салига С Я, Каланджи І А. Формування стратегічного маркетингу на промислових підприємствах / Гуманітарний ун-т "Запорізький ін-т держ. та муніципального управління". — Запоріжжя : ГУ "ЗІДМУ", 2007. — 148с.
- 59.Сербиновский Б. Ю. Кракашова О. А., Организационная культура: структура понятия и подход к изменению и моделированию. — Ростов на Дону: Изд-во СКНУ ВШ, 2002. — 80с.
- 60.Скибінський С. В., Штуль В. П. Маркетинг: навч. Посібник у схемах і таблицях / Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. — К. : КНЕУ, 2007. — 224с.
- 61.Стефенсон Р.. Маркетинг финансовых услуг / В.В. Ильин (пер.с англ.), А.В. Болдышева (пер.с англ.). —СПб. : Вершина, 2007. — 250с.
- 62.Тараненко И. В., Яременко С. С., Литвиненко О. Г. Маркетинг. — Д.: Изд-во ДУЭП, 2007. — 122 с.

63. Федоренко В. С. Маркетинг. — Черкаси, 2004. — 162 с.
64. Хулей Г. С., Джон, П. Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. — Д.: Баланс Бизнес Букс, 2005. — 774 с.
65. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології. — К.: КНЕУ, 2004. — 400 с.
66. Чаплина А., Войцеховская И. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия // Проблемы теории и практики управления.- 2006.- № 3.- с.108-114.
67. Чеботар СІ., Ларіна Я.С., Луцій О.П., Маркетинг. — Л.: «Наш час», 2007. — 504с.
68. Шоу Р., Меррик Д. Прибыльный маркетинг: окупается ли ваш маркетинг? / И. Коберник (пер.). — К. : Companion Group, 2007. — 496 с.
69. Шубин А. А., Бритченко И. Г., Бритченко Г. И., Ворошилова А. А., Махносов Д. В. Маркетинг менеджмент: новые решения: моногр. / Донецкий национальный ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского / Александр Александрович Шубин (ред.). — Донецк : ДонНУЭТ, 2007. — 326 с.
70. Шегда А. В., Нахаба М. П. та ін. Економіка підприємства. — К.: Знання, 2006. — 615 с.
71. Шнипко О. Політика підвищення конкурентоспроможності: досвід розвинених країн та України // Економіст. — 2006.- № 8.- С.44-49.
72. Шнипко О.С. Модернізація основного капіталу — основи забезпечення конкурентоспроможності // Економіка і прогнозування.- 2006.- № 1.- С.61-77.
73. Шмитт, Бернд, Роджерс, Дэвид, Вроцос, Ка Бизнес в стиле шоу. Маркетинг в культуре впечатлений. — М: Вильяме, 2005. — 400 с.
74. Ядин Д. Международный словарь маркетинговых терминов: Более 2000 проф. терминов / В.О. Шагоян (пер.с англ.). — Д. : Баланс Бизнес Букс, 2007. — X, 588с.
75. Яковенко В. Б. Менеджмент і маркетинг. — К.: Видавництво

- Європейського ун-ту, 2006. — 144 с.
76. Ястремська О. М., Гіковата Н. К., Гіковатий В. М. Створення нової продукції: організаційно-економічний та маркетинговий аспекти. — Х. : ХНЕУ, 2007. — 232с. — Бібліогр.: с. 166-180.
77. <http://poglyad.com/students/item/11631/> Методи вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції - Чернишов Р.Д.
78. <http://www.marketing.spb.ru/read/m19/index.htm> Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью - С.Г.Светунькова
79. <http://www.marketing.spb.ru> – інтернет ресурс.
80. <http://www.4p.com.ua/content/informatsionnoe-obespechenie-upravleniya-konkurentosposobnostyu> – інтернет ресурс.
81. <http://www.adv-energy.com.ua/lms/v/133> – інтернет ресурс.

## Додатки

## Додаток А

Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 2

Підприємство ВАТ «Інтеррибфлот»  
Територія  
Орган державного управління  
Галузь  
Вид економічної діяльності  
Одиниця виміру:

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ  
за КОАТТУ  
за СПОДУ  
за ЗКГНГ  
за КВЕД

Коди

Баланс  
на 1 січня 2011 року

Форма № 1  
Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>1. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	0 10	49,8	51,2
первісна вартість	0 11	94,9	96,4
знос	0 12	45,1	45,2
Незавершене будівництво	0 20	0	687,9
Основні засоби:			
залишкова вартість	0 30	3 039,6	2 715,3
первісна вартість	0 31	5 200,2	5 383,9
знос	0 32	2 160,6	2 668,6
Довгострокові фінансові інвестиції :			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0 40		
інші фінансові інвестиції	0 45		
Довгострокова дебіторська заборгованість	0 50		
Відстрочені податкові активи	0 60		
Інші необоротні активи	0 70	2	0
<b>Усього за розділом 1.</b>	<b>0 80</b>	<b>3 091,4</b>	<b>3 454,4</b>
<b>2. Оборотні активи</b>			
Запаси:			
виробничі запаси	100	822,4	894,4
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120		
готова продукція	130		
товари	140	2360,2	2258,6

Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	58,2	100,2
первісна вартість	161	58,2	100,2
резерв сумнівних боргів	162	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	12,4	37
за виданими авансами	180	37,7	122
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	11,1	0
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти :			
у національній валюті	230	251,3	264,6
в іноземній валюті	240	0	0
Інші оборотні активи	250	0	0
<b>Усього за розділом 2.</b>	<b>260</b>	<b>3 553,3</b>	<b>3 676,8</b>
<b>3. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>280</b>	<b>6 644,7</b>	<b>7 131,2</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>1. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	539	539
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	2 276,1	2 276,1
Резервний капітал	340	2 700,9	3 238,6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	537,7	-108,8
Неоплачений капітал	360	0	0
Вилучений капітал	370		
<b>Усього за розділом 1.</b>	<b>380</b>	<b>6 053,7</b>	<b>5 944,9</b>
<b>2. Забезпечення наступних витрат і платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
<b>Усього за розділом 2.</b>	<b>430</b>		
<b>3. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440	0	1 026,2
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470		
<b>Усього за розділом 3.</b>	<b>480</b>		<b>1 026,2</b>
<b>4. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500	400	0

Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	20,2	30,4
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540		
з бюджетом	550	75,9	20,9
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570	24,2	31,5
з оплати праці	580	68,2	74,7
з учасниками	590	0	0
із внутрішніх розрахунків	600	2,5	2,6
Інші поточні зобов'язання	610	0	0
<b>Усього за розділом 4.</b>	<b>620</b>	<b>591</b>	<b>160,1</b>
<b>5. Доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>640</b>	<b>6 644,7</b>	<b>7 131,2</b>

Керівник  
Головний бухгалтер

М.П.

## Додаток Б

Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 2

Підприємство ВАТ «Інтеррибфлот»  
Територія  
Орган державного управління  
Галузь  
Вид економічної діяльності  
Одиниця виміру:

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ  
за КОАТТУ  
за СПОДУ  
за ЗКГНГ  
за КВЕД

Коди

Баланс  
на 1 січня 2010 року

Форма № 1  
Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>1. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	0 10	49,2	49,8
первісна вартість	0 11	97,7	94,9
знос	0 12	48,5	45,1
Незавершене будівництво	0 20	907,1	
Основні засоби:			
залишкова вартість	0 30	2065,6	3 039,6
первісна вартість	0 31	3721,3	5 200,2
знос	0 32	1655,7	2160,6
Довгострокові фінансові інвестиції :			
які обліковуються за методом участі			
в капіталі інших підприємств	0 40		
інші фінансові інвестиції	0 45		
Довгострокова дебіторська заборгованість	0 50		
Відстрочені податкові активи	0 60		
Інші необоротні активи	0 70	2,0	2,0
<b>Усього за розділом 1.</b>	<b>0 80</b>	<b>32023,9</b>	<b>3 091,4</b>
<b>2. Оборотні активи</b>			
Запаси:			
виробничі запаси	100	571,2	822,4
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120		
готова продукція	130		
товари	140	2266,5	2360,2

Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	64,5	58,2
первісна вартість	161	64,5	58,2
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	112,8	12,4
за виданими авансами	180	18,1	37,7
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	184,1	11,1
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти :			
у національній валюті	230	278,6	251,3
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
<b>Усього за розділом 2.</b>	<b>260</b>	<b>3495,8</b>	<b>3553,3</b>
<b>3. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>280</b>	<b>6519,7</b>	<b>6647,7</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2		
<b>1. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	539	539
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	2276,1	2 276,1
Резервний капітал	340	2053,5	2 700,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	4479,8	537,7
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
<b>Усього за розділом 1.</b>	<b>380</b>	<b>5648,4</b>	<b>6 053,7</b>
<b>2. Забезпечення наступних витрат і платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
<b>Усього за розділом 2.</b>	<b>430</b>		
<b>3. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
<b>Усього за розділом 3.</b>	<b>480</b>		
<b>4. Поточні зобов'язання</b>			



Короткострокові кредити банків	500	763,3	400
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	10	20,2
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540		
з бюджетом	550	0,8	75,9
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570	27,2	24,2
з оплати праці	580	69,0	68,2
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600	1,0	2,5
Інші поточні зобов'язання	610		
<b>Усього за розділом 4.</b>	<b>620</b>	871,3	<b>591</b>
<b>5. Доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>640</b>	6519,7	<b>6 644,7</b>

Керівник  
Головний бухгалтер

М.П.

## Додаток В

Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 2

Підприємство ВАТ «Інтеррибфлот»  
Територія  
Орган державного управління  
Галузь  
Вид економічної діяльності  
Одиниця виміру:

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ  
за КОАТТУ  
за СПОДУ  
за ЗКГНГ  
за КВЕД

Коди

Баланс  
на 1 січня 2009 року

Форма № 1  
Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>1. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	0 10	47,8	49,2
первісна вартість	0 11	94,8	97,7
знос	0 12	47	48,5
Незавершене будівництво	0 20	3,3	907,1
Основні засоби:			
залишкова вартість	0 30	2 082,7	2 065,6
первісна вартість	0 31	3 364	3 721,3
знос	0 32	1 281,3	1 655,7
Довгострокові фінансові інвестиції :			
які обліковуються за методом участі			
в капіталі інших підприємств	0 40		
інші фінансові інвестиції	0 45		
Довгострокова дебіторська заборгованість	0 50		
Відстрочені податкові активи	0 60		
Інші необоротні активи	0 70	2	2
<b>Усього за розділом 1.</b>	<b>0 80</b>	<b>2 135,8</b>	<b>3 023,9</b>
<b>2. Оборотні активи</b>			
Запаси:			
виробничі запаси	100	478,2	571,2
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120		
готова продукція	130		
товари	140	2235,4	2266,5
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			

чиста реалізаційна вартість	160	168,3	64,5
первісна вартість	161	168,3	64,5
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	0,8	112,8
за виданими авансами	180	63,7	18,1
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200	539	
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		184,1
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти :			
у національній валюті	230	120,2	278,6
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
<b>Усього за розділом 2.</b>	<b>260</b>	<b>3 605,6</b>	<b>3 495,8</b>
<b>3. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>280</b>	<b>5 741,4</b>	<b>6 519,7</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>1. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	539	539
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320	2 275,6	
Інший додатковий капітал	330	0,5	2 276,1
Резервний капітал	340	2581,3	2 053,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	11,2	779,8
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
<b>Усього за розділом 1.</b>	<b>380</b>	<b>5407,6</b>	<b>5 648,4</b>
<b>2. Забезпечення наступних витрат і платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
<b>Усього за розділом 2.</b>	<b>430</b>		
<b>3. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
<b>Усього за розділом 3.</b>	<b>480</b>		
<b>4. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500		763,3
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	123,1	10
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	0,8	0,8
з бюджетом	550	125	
з позабюджетних платежів	560	15,5	
зі страхування	570	22,5	27,2
з оплати праці	580	43,4	69
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600	3,5	1
Інші поточні зобов'язання	610		
<b>Усього за розділом 4.</b>	<b>620</b>	<b>333,8</b>	<b>871,3</b>
<b>5. Доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>640</b>	<b>5741,4</b>	<b>6 519,7</b>

Керівник  
Головний бухгалтер

М.П.

## Додаток Г

Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 2

Підприємство ВАТ «Інтеррибфлот»  
Територія  
Орган державного управління  
Галузь  
Вид економічної діяльності  
Одиниця виміру:

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ  
за КОАТТУ  
за СПОДУ  
за ЗКГНГ  
за КВЕД

Коди

Баланс  
на 1 січня 2008 року

Форма № 1  
Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>1. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	0 10	38,4	47,8
первісна вартість	0 11	67,4	94,8
знос	0 12	29	47
Незавершене будівництво	0 20	3,3	3,3
Основні засоби:			
залишкова вартість	0 30	2 010	2 082,7
первісна вартість	0 31	2 986,4	3 364
знос	0 32	976,4	1 281,3
Довгострокові фінансові інвестиції :			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0 40		
інші фінансові інвестиції	0 45		
Довгострокова дебіторська заборгованість	0 50		
Відстрочені податкові активи	0 60		
Інші необоротні активи	0 70	2	2
<b>Усього за розділом 1.</b>	<b>0 80</b>	<b>2 053,7</b>	<b>2 135,8</b>
<b>2. Оборотні активи</b>			
Запаси:			
виробничі запаси	100	569,1	478,2
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120		
готова продукція	130		
товари	140	2377,9	2235,4
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			

чиста реалізаційна вартість	160	211,1	168,3
первісна вартість	161	211,1	168,3
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	0,8	0,8
за виданими авансами	180	37,7	63,7
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200	539	539
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти :			
у національній валюті	230		120,2
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
<b>Усього за розділом 2.</b>	<b>260</b>	<b>3 735,6</b>	<b>3 605,6</b>
<b>3. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>280</b>	<b>5 789,3</b>	<b>5 741,4</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>1. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	539	539
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320	2 275,6	2 275,6
Інший додатковий капітал	330	0,5	0,5
Резервний капітал	340	2 159,1	2 581,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	482,1	11,2
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
<b>Усього за розділом 1.</b>	<b>380</b>	<b>5 456,3</b>	<b>5 407,6</b>
<b>2. Забезпечення наступних витрат і платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
<b>Усього за розділом 2.</b>	<b>430</b>		
<b>3. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460	36,3	
Інші довгострокові зобов'язання	470		
<b>Усього за розділом 3.</b>	<b>480</b>	<b>36,3</b>	
<b>4. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	45	123,1
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	90,1	0,8
з бюджетом	550	79,6	125
з позабюджетних платежів	560	15,2	15,5
зі страхування	570	4,5	22,5
з оплати праці	580	40,3	43,4
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600	22	3,5
Інші поточні зобов'язання	610		
<b>Усього за розділом 4.</b>	<b>620</b>	<b>296,7</b>	<b>333,8</b>
<b>5. Доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>640</b>	<b>5 789,3</b>	<b>5 741,4</b>

Керівник  
Головний бухгалтер

М.П.

## Додаток Г

Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 2

Підприємство ВАТ «Інтеррибфлот»  
Територія  
Орган державного управління  
Галузь  
Вид економічної діяльності  
Одиниця виміру:

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ  
за КОАТТУ  
за СПОДУ  
за ЗКГНГ  
за КВЕД

Коди

Баланс  
на 1 січня 2007 року

Форма № 1  
Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>1. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	0 10	2,3	38,4
первісна вартість	0 11	2,3	67,4
знос	0 12		29
Незавершене будівництво	0 20	3,3	3,3
Основні засоби:			
залишкова вартість	0 30	1 611,4	2 010
первісна вартість	0 31	2 364,8	2 986,4
знос	0 32	753,4	976,4
Довгострокові фінансові інвестиції :			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0 40		
інші фінансові інвестиції	0 45		
Довгострокова дебіторська заборгованість	0 50		
Відстрочені податкові активи	0 60		
Інші необоротні активи	0 70	9,5	2,0
<b>Усього за розділом 1.</b>	<b>0 80</b>	<b>1 626,5</b>	<b>2 053,7</b>
<b>2. Оборотні активи</b>			
Запаси:			
виробничі запаси	100	444,6	569,1
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120		
готова продукція	130		
товари	140	2354,6	2377,9
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			



чиста реалізаційна вартість	160	359,6	211,1
первісна вартість	161	359,6	211,1
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	0,8	0,8
за виданими авансами	180	358,7	37,7
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200	539	539
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти :			
у національній валюті	230	244,7	
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
<b>Усього за розділом 2.</b>	<b>260</b>	<b>4 302</b>	<b>3 735,6</b>
<b>3. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>280</b>	<b>5 928,5</b>	<b>5 789,3</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>1. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	539	539
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320	2 275,6	2 275,6
Інший додатковий капітал	330	0,5	0,5
Резервний капітал	340	2 159,1	2 159,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350		482,1
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
<b>Усього за розділом 1.</b>	<b>380</b>	<b>4 974,2</b>	<b>5 456,3</b>
<b>2. Забезпечення наступних витрат і платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
<b>Усього за розділом 2.</b>	<b>430</b>		
<b>3. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460	36,3	36,3
Інші довгострокові зобов'язання	470		
<b>Усього за розділом 3.</b>	<b>480</b>	<b>36,3</b>	<b>36,3</b>
<b>4. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	499	45
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	2,1	90,1
з бюджетом	550	342	79,6
з позабюджетних платежів	560	14,7	15,2
зі страхування	570	15,5	4,5
з оплати праці	580	44,5	40,3
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600	0,2	22
Інші поточні зобов'язання	610		
<b>Усього за розділом 4.</b>	<b>620</b>	<b>918</b>	<b>296,7</b>
<b>5. Доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>640</b>	<b>5 928,5</b>	<b>5 789,3</b>

Керівник  
Головний бухгалтер

М.П.

## Додаток Д

Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 3

Дата	(рік, місяць, число)	Коди
Підприємство ВАТ «Інтеррибфлот»	за ЄДРПОУ	
Територія	за КОАТТУ	
Орган державного управління	за СПОДУ	
Галузь	за ЗКГНГ	
Вид економічної діяльності:	за КВЕД	
Одиниця виміру:		

Звіт  
про фінансові результати  
за 2010 рік

Форма № 2  
Код за ДКУД 1801003

## 1. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції	0 10	16 597,4	19 025,2
Податок на додану вартість	0 15	( 2 766,2 )	( 3 170,9 )
Акцизний збір	0 20	( 0 )	( 0 )
	0 25	( 0 )	( 0 )
Інші вирахування з доходу	0 30	( 0 )	( 0 )
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	0 35	13 831,2	15 854,3
Собівартість реалізованої продукції	0 40	( 11 947,8 )	( 13 229,1 )
Валовий:			
прибуток	0 50	1 883,4	2 625,2
збиток	0 55	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	0 60	30,2	27,8
Адміністративні витрати	0 70	( 1 344,5 )	( 1 312,5 )
Витрати на збут	0 80	( 22,7 )	( 23,4 )
Інші операційні витрати	0 90	( 123,2 )	( 105,6 )
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	423,2	1 211,5
збиток	105	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	0	0
Інші доходи	130	61,4	35,3
Фінансові витрати	140	( 45,1 )	( 124,4 )
Втрати від участі в капіталі	150	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	160	( 61,1 )	( 258,7 )

Фінансові результати від звичайної діяльності			
до оподаткування:			
прибуток	170	378,4	863,7
збиток	175	( 0 )	( 0 )
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	87,2	326
Фінансові результати від звичайної діяльності			
прибуток	190	291,2	537,7
збиток	195	( 0 )	( 0 )
Надзвичайні:			
доходи	200	0	0
витрати	205	( 0 )	( 0 )
Податки з надзвичайного прибутку	210	0	0
Чистий:			
прибуток	220	291,2	537,7
збиток	225	( 0 )	( 0 )
Керівник		М.П.	
Головний бухгалтер			

## Додаток Е

Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 3

Дата	(рік, місяць, число)	Коди
Підприємство ВАТ «Інтеррибфлот»	за ЄДРПОУ	
Територія	за КОАТТУ	
Орган державного управління	за СПОДУ	
Галузь	за ЗКГНГ	
Вид економічної діяльності:	за КВЕД	
Одиниця виміру:		

Звіт  
про фінансові результати  
за 2009 рік

Форма № 2  
Код за ДКУД 1801003

## 1. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції	0 10	19 025,2	17 370,4
Податок на додану вартість	0 15	( 3 170,9 )	( 2 895 )
Акцизний збір	0 20	( 0 )	( 0 )
	0 25	( 0 )	( 0 )
Інші вирахування з доходу	0 30	( 0 )	( 0 )
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	0 35	15 854,3	14 475,4
Собівартість реалізованої продукції	0 40	( 13 229,1 )	( 11 738 )
Валовий:			
прибуток	0 50	2 625,2	2 737,4
збиток	0 55	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	0 60	27,8	102,1
Адміністративні витрати	0 70	( 1 312,5 )	( 1 525,5 )
Витрати на збут	0 80	( 23,4 )	( 30,1 )
Інші операційні витрати	0 90	( 105,6 )	( 189,1 )
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	1 211,5	1 094,8
збиток	105	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	0	12,5
Інші доходи	130	35,3	93,2
Фінансові витрати	140	( 124,4 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	150	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	160	( 258,7 )	( 84,5 )
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			

прибуток	170	863,7	1 116
збиток	175	( 0 )	( 0 )
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	326	336,2
Фінансові результати від звичайної діяльності			
прибуток	190	537,7	779,8
збиток	195	( 0 )	( 0 )
Надзвичайні:			
доходи	200	0	0
витрати	205	( 0 )	( 0 )
Податки з надзвичайного прибутку	210	0	0
Чистий:			
прибуток	220	537,7	779,8
збиток	225	( 0 )	( 0 )
Керівник		М.П.	
Головний бухгалтер			

## Додаток Є

Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 3

Дата	(рік, місяць, число	Коди
Підприємство ВАТ «Інтеррибфлот»	за ЄДРПОУ	
Територія	за КОАТТУ	
Орган державного управління	за СПОДУ	
Галузь	за ЗКГНГ	
Вид економічної діяльності:	за КВЕД	
Одиниця виміру:		

Звіт  
про фінансові результати  
за 2008 рік

Форма № 2  
Код за ДКУД 1801003

## 1. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції	0 10	11 352,1	10 447,1
Податок на додану вартість	0 15	( 1 892 )	( 1 741,1 )
Акцизний збір	0 20	( 0 )	( 0 )
	0 25	( 0 )	( 0 )
Інші вирахування з доходу	0 30	( 0 )	( 0 )
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	0 35	9 460,1	8 706
Собівартість реалізованої продукції	0 40	( 8 124 )	( 6 997,5 )
Валовий:			
прибуток	0 50	1 336,1	1 708,5
збиток	0 55	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	0 60	0	0
Адміністративні витрати	0 70	( 1 069,7 )	( 824,3 )
Витрати на збут	0 80	( 19,6 )	( 15,2 )
Інші операційні витрати	0 90	( 0 )	( 0 )
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	246,8	869
збиток	105	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	0	0
Інші доходи	130	5,7	53,5
Фінансові витрати	140	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	150	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	160	( 157,3 )	( 149,9 )

Фінансові результати від звичайної діяльності			
до оподаткування:			
прибуток	170	95,2	772,6
збиток	175	( 0 )	( 0 )
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	84	290,5
Фінансові результати від звичайної діяльності			
прибуток	190	11,2	482,1
збиток	195	( 0 )	( 0 )
Надзвичайні:			
доходи	200	0	0
витрати	205	( 0 )	( 0 )
Податки з надзвичайного прибутку	210	0	0
Чистий:			
прибуток	220	11,2	482,1
збиток	225	( 0 )	( 0 )
Керівник			М.П.
Головний бухгалтер			



Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 3

Дата	(рік, місяць, число)	Коди
Підприємство ВАТ «Інтеррибфлот»	за ЄДРПОУ	
Територія	за КОАТТУ	
Орган державного управління	за СПОДУ	
Галузь	за ЗКГНГ	
Вид економічної діяльності:	за КВЕД	
Одиниця виміру:		

Звіт  
про фінансові результати  
за 2007 рік

Форма № 2  
Код за ДКУД 1801003

### 1. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції	0 10	17 370,4	11 352,1
Податок на додану вартість	0 15	( 2 895 )	( 1 892 )
Акцизний збір	0 20	( 0 )	( 0 )
	0 25	( 0 )	( 0 )
Інші вирахування з доходу	0 30	( 0 )	( 0 )
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	0 35	14 475,4	9 460,1
Собівартість реалізованої продукції	0 40	( 11 738 )	( 8 124 )
Валовий:			
прибуток	0 50	2 737,4	1 336,1
збиток	0 55	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	0 60	102,1	0
Адміністративні витрати	0 70	( 1 525,5 )	( 1 069,7 )
Витрати на збут	0 80	( 30,1 )	( 19,6 )
Інші операційні витрати	0 90	( 189,1 )	( 0 )
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	1 094,8	246,8
збиток	105	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	12,5	0
Інші доходи	130	93,2	5,7
Фінансові витрати	140	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	150	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	160	( 84,5 )	( 157,3 )
Фінансові результати від звичайної діяльності			

до оподаткування:			
прибуток	170	1 116	95,2
збиток	175	( 0 )	( 0 )
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	336,2	84
Фінансові результати від звичайної діяльності			
прибуток	190	779,8	11,2
збиток	195	( 0 )	( 0 )
Надзвичайні:			
доходи	200	0	0
витрати	205	( 0 )	( 0 )
Податки з надзвичайного прибутку	210	0	0
Чистий:			
прибуток	220	779,8	11,2
збиток	225	( 0 )	( 0 )

Керівник  
Головний бухгалтер

М.П.

## Додаток 3

Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 3

Дата	(рік, місяць, число	Коди
Підприємство ВАТ «Інтеррибфлот»	за ЄДРПОУ	
Територія	за КОАТТУ	
Орган державного управління	за СПОДУ	
Галузь	за ЗКГНГ	
Вид економічної діяльності:	за КВЕД	
Одиниця виміру:		

Звіт  
про фінансові результати  
за 2006 рік

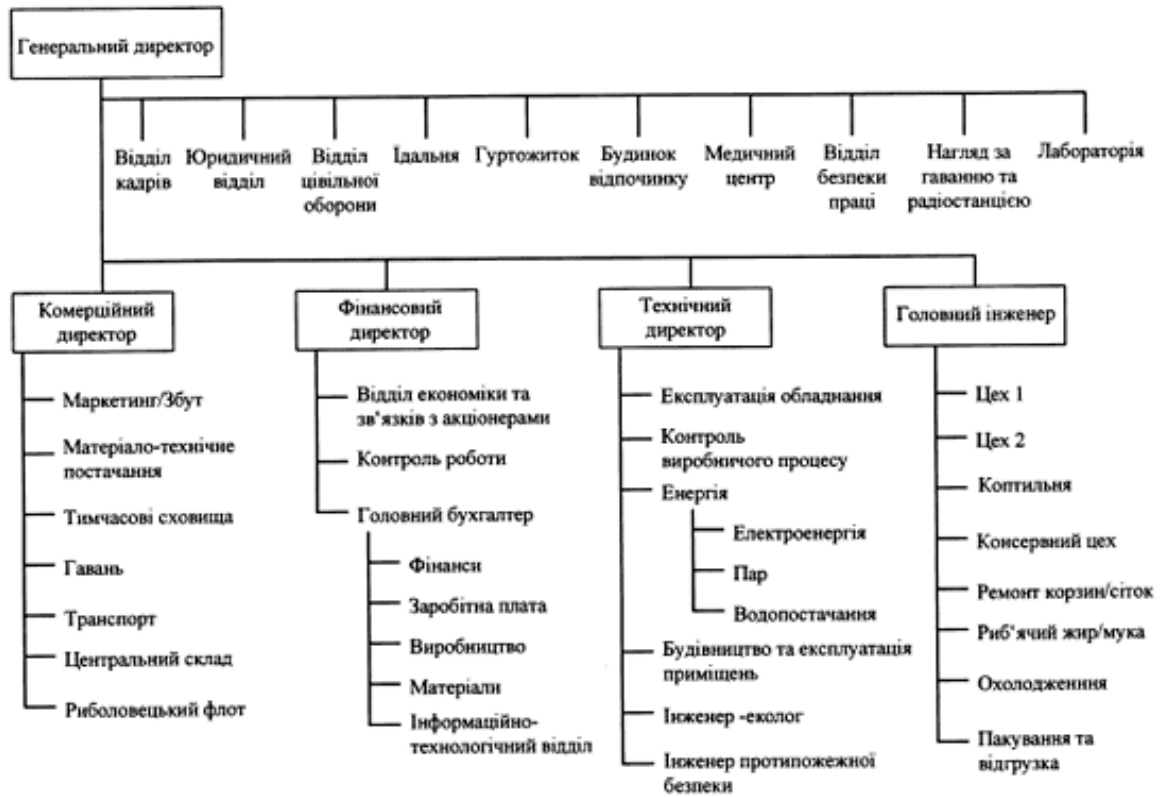
Форма № 2  
Код за ДКУД 1801003

## 1. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції	0 10	10 447,1	10 943,6
Податок на додану вартість	0 15	( 1 741,1 )	( 1 823,8 )
Акцизний збір	0 20	( 0 )	( 0 )
	0 25	( 0 )	( 0 )
Інші вирахування з доходу	0 30	( 0 )	( 0 )
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	0 35	8 706	9 119,8
Собівартість реалізованої продукції	0 40	( 6 997,5 )	( 7 701,6 )
Валовий:			
прибуток	0 50	1 708,5	1 418,2
збиток	0 55	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	0 60	0	0
Адміністративні витрати	0 70	( 824,3 )	( 531,5 )
Витрати на збут	0 80	( 15,2 )	( 10,5 )
Інші операційні витрати	0 90	( 0 )	( 0 )
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	869	876,2
збиток	105	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	53,5	204,8
Інші доходи	130	0	0
Фінансові витрати	140	( 0 )	( 0 )

Втрати від участі в капіталі	150	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	160	( 149,9 )	( 216,3 )
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	772,6	864,7
збиток	175	( 0 )	( 0 )
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	290,5	316,3
Фінансові результати від звичайної діяльності			
прибуток	190	482,1	548,4
збиток	195	( 0 )	( 0 )
Надзвичайні:			
доходи	200	0	0
витрати	205	( 0 )	( 0 )
Податки з надзвичайного прибутку	210	0	0
Чистий:			
прибуток	220	482,1	548,4
збиток	225	( 0 )	( 0 )
Керівник			М.П.
Головний бухгалтер			

## Організаційна структура ВАТ «Інтеррибфлот»



## Додаток И

Запитання	Відповіді	Разом	
		Кількість відповідей	%
1. Як часто Ви споживаєте рибні консерви?	1 раз в тиждень і частіше	85	8.50%
	2-3 рази на місяць	238	23.80%
	1 раз на місяць	248	24.80%
	Менше ніж 1 раз на місяць	319	31.90%
	Ніколи не споживаю	109	10.90%
	Разом	1000	100.00%
2. Скажіть, будь ласка, які марки\ виробників рибних консервів ви знаєте? 1-е згадування	Акварин / Акварин (Севастополь)	191	33.40%
	Рижское Золото / Рижское золото (Латвия)	80	14.00%
	Море / ТМ Море (Україна)	28	4.90%
	Чукча Рыбак / Чукча Рыбак (Керчь)	14	2.40%
	Масеко / Масеко (Естонія)	6	1.10%
	Интеррыблот / Интеррыблот	4	0.70%
	Фаворит / Фаворит (Крым)	8	1.40%
	Морская коллекция / (Україна)	11	2.00%
	Паллада / Паллада (Джанкой)	1	0.20%
	Исток / Исток (Белгород-Днестровский)	1	0.20%
	Креон	2	0.30%
	Русский рыбный мир	11	1.90%
	Пролив	7	1.20%
	Море плюс	5	0.90%
	Інше	9	1.60%
Не знаю / Не звертаю уваги на марку	194	34.00%	
Разом	572	100.00%	
3. Скажіть, будь ласка, які марки\ виробників рибних консервів ви знаєте? Решта згадок	Акварин / Акварин (Севастополь)	286	50.00%
	Рижское Золото / Рижское золото (Латвия)	202	35.30%
	Море / ТМ Море (Україна)	66	11.50%
	Чукча Рыбак / Чукча Рыбак (Керчь)	60	10.50%
	Масеко / Масеко (Естонія)	34	6.00%
	Интеррыблот / Интеррыблот	15	2.60%
	Фаворит / Фаворит (Крым)	43	7.50%
	Морская коллекция / (Україна)	32	5.60%
	Паллада / Паллада (Джанкой)	15	2.60%
	Исток / Исток (Белгород-Днестровский)	14	2.50%
	Креон	8	1.30%
	Русский рыбный мир	34	5.90%
	Пролив	23	4.10%
	Море плюс	15	2.60%
	Інше	18	3.10%
Не знаю / Не звертаю уваги на марку	194	34.00%	
Разом	572	100.00%	
4. Скажіть, будь ласка, які марки/виробники рибних консервів Ви знаєте (ЗНАННЯ З ПІДКАЗКОЮ)?	Акварин / Акварин (Севастополь)	453	79.20%
	Рижское Золото / Рижское золото (Латвия)	375	65.70%
	Море / ТМ Море (Україна)	146	25.60%
	Чукча Рыбак / Чукча Рыбак (Керчь)	157	27.50%
	Масеко / Масеко (Естонія)	83	14.50%
	Интеррыблот / Интеррыблот	38	6.70%

	Фаворит / Фаворит (Крым)	100	17.50%
	Морская коллекция / (Украина)	80	14.10%
	Паллада / Паллада (Джанкой)	46	8.10%
	Исток / Исток (Белгород-Днестровский)	51	9.00%
	Креон	31	5.40%
	Русский рыбный мир	72	12.50%
	Пролив	46	8.00%
	Море плюс	47	8.10%
	Інше	0	0.00%
	Не знаю / Не звертаю уваги на марку	42	7.30%
	Разом	572	100.00%
5. Які марки/виробники рибних консервів Ви купуєте найчастіше?	"Аквamarin", г. Севастополь	331	57.80%
	"Чукча рыбак", Керченский РКЗ	45	7.90%
	ТМ "Море", Украина	49	8.60%
	"Морская коллекция", Украина	20	3.50%
	"Исток", г. Белгород-Днестровский	6	1.00%
	"Паллада", Джанкой	8	1.40%
	"Фаворит", Крым с. Чистенькое	17	3.00%
	"Русский рыбный мир", Россия	18	3.20%
	"Креон", г. Калининград, Россия	8	1.40%
	"Капитан вкусов" / Дальпромрыба	2	0.30%
	"Интеррыфлот", г. Севастополь	12	2.20%
	"Мамоново", РКЗ, Россия	1	0.20%
	Iberica (Иберика)	2	0.40%
	Heinz (Хайнц)	0	0.00%
	"Бривайс Вилнис", Латвия	2	0.40%
	"Миксум", Литва	1	0.20%
	"Рижское золото", Латвия	177	31.00%
	Масеко, Эстония	14	2.40%
	Інше	11	1.90%
Не знаю / Не звертаю уваги на марку	108	18.90%	
Разом	572	100.00%	
6. Виберіть три характеристики, які найбільшою мірою підходять для ТМ "Аквamarin"	Смачні, добрий смак	289	63.80%
	Якісний продукт	162	35.80%
	Стабільність якості	98	21.50%
	Консерви з свіжої риби	74	16.40%
	Привабливий зовнішній вигляд риби	51	11.30%
	Широкий асортимент	88	19.50%
	Легко знайти у продажу	165	36.50%
	Екологічно чистий продукт	49	10.90%
	Вітчизняний виробник	102	22.50%
	Добірні рибні консерви	48	10.60%
	Хороше поєднання якості і ціни	121	26.80%
	Інноваційна марка	8	1.80%
	З/о	15	3.30%
	Разом	453	100.00%

Характеристика зовнішнього середовища діяльності ВАТ  
«Інтеррибфлот»

Предмет	Тематика запитань	Зведення відповідей
1	2	3
1. Загальна характеристика		
1.1. Діяльність	Сектор економіки	Виготовлення рибних консервів
	Місія (обґрунтування існування)	Забезпечення попиту споживачів у високоякісній продукції
	Послуги	Рибний вилов, виробництво та збут продукції споживачу
	Розмах діяльності (міжнародний, державний, місцевий)	В основному працює на державному та міжнародному рівнях
	Складність та наукомісткість продукції	Продукція середнього ступеня складності
1.2. Історія підприємства	Коли і ким засновано	Засновано в в 1994 році акціонерами
	Характер зростання	Розвиток типового малого підприємства
1.3. Власність	Капітал	Кооперативний капітал
	Юридична форма	Відкрите акціонерне товариство
1.4. Вплив	Основні власники	100% фізичні особи
	Центр контролю, роль правління	Усі загальні рішення приймає збір акціонерів
1.5. Місцезнаходження	Де знаходиться	Центральний офіс знаходиться у м. Київ, пр. Паладіна, 44, корпус 8
	Відстань від споживача, транспорт, зв'язок	Транспортні розв'язки метро, автобусів, тролейбусів. Зв'язок - телефон, телекс, телефакс, комп'ютерна мережа, пошта
2. Фактори середовища підприємства		
2.1. Економіка	Загальне економічне становище	Економічна стабілізація
	Рівень і напрям розвитку	Нижче середніх країн світу. В країнах СНД на другому місці (без країн Балтії). Спад продовжується
	Економічний стан країни	Криза триває. Інфляція на рівні 10,5% на рік. Постійне зростання цін, низька платоспроможність населення
	Структура та кон'юнктура ринку	Структура нестабільна, достовірної інформації немає. Кон'юнктура на середньому рівні
	Фінансова система, можливість отримання позики, зовнішня заборгованість країни	Зовнішня заборгованість країни станом на листопад 2009 р. становить 9,6 млрд. доларів США, з них 3 млрд. - борг Росії. НБУ підвищив ставку рефінансування з 18% до 20%. У країні існує можливість кредиту від МВФ під 6-8%
2.2. Природні ресурси	Сировина та матеріали	65% - закордонні, 35% - вітчизняні



	Водні ресурси	Достатні
	Земля	В районі міста вільної землі майже немає
	Кліматичні умови	Клімат помірний, з середньою кількістю опадів
2.3. Людські ресурси	Освіта	Загальна грамотність, переважно технічні та економічні знання середнього рівня
	Ринок праці	Спостерігається зменшення ринку праці
	Зайнятість та безробіття	За статистикою по Україні 4,5 млн. чол. у відпустках за свій рахунок; 5 млн. офіційно зареєстрованих безробітних; 15 млн. пенсіонерів
	Технічні навички	Дуже добрі
	Бізнес-навички	Середні
	Можливість освіти	Є широкі можливості з будь-якої спеціалізації
2.4. Соціально-культурні ресурси	Структура суспільства (класи, елітні групи, меншини, розподіл за абсолютними доходами)	Національні меншини – 30% від всього населення. Розподіл за доходами: «заможні» – 1% від населення споживають 35% товарів та послуг; «середняки» – 20% споживачів – 40%; «бідняки» – 79% споживають 20%
	Смаки споживачів	Розподіляються за доходами: «великі підприємці» замовляють значні об'єми та якісь продукції; «середні підприємці» орієнтуються на якість продукції, але звертають більшу увагу на її вартість
	Соціальні, культурні та релігійні традиції	Культурною вважається людина, яка у взаємоввічливій формі може підтримувати розмову на різноманітні теми впродовж 10 хвилин. Основні релігії: православна (Українська автокефальна та російська православна церкви); католицька (Греко-або Римсько-католицькі церкви), друга більш розповсюджена на заході країни
	Організації соціального сенсу (у т.ч. організації працедавців та найманих працівників), їх вплив і соціальна роль	Профспілки у місті послаблені, але мають організаційні форми. У всіх містах присутні організації учасників ВВВ, афганців, ліквідаторів аварії на ЧАЕС. Вплив профспілок у місті малий, вищевказаних організацій значний. Організації працедавців впливу не мають
2.5. Державна влада	Стабільність, профіль, підтримка	За 5 років змінилось 5 державних урядів, усі були зорієнтовані на ринок з державною регуляцією. База підтримки - Верховна Рада, політичні рухи, місцева влада
	Склад урядової влади	Голова держави - Президент. Строк обрання - 5 років. Орган законодавчої влади - Верховна Рада України в складі 450 депутатів. Строк обрання - 4 роки. Вищий орган виконавчої влади - Кабінет Міністрів, призначається Радою і Президентом. Для

		вирішення спірних питань між Президентом і Парламентом існує Конституційний Суд
	Економічна політика, регіональна політика	Ринкова економіка з державним регулюванням. Регіональна політика спрямована на розвиток інфраструктури, ресурси для цього є
	Планування, регуляція економіки, контроль	Основний суб'єкт регулювання - держбюджет та регіональні бюджети. Регуляція-фіскальна (податкова політика, митні збори). Контроль статистичний, за звітами Податкової адміністрації та відомостями НБУ, а також через Контрольно-ревізійне управління
	Податкова система	Податкова система складається з двох загальних типів податків: державних та місцевих. Державні: ПДВ-20%, податок на прибуток - 25%. Податки на зарплату персоналу: фонд зайнятості (1,5%), соціальне страхування (4%), Пенсійний фонд (32%). Податки з обігу: фонд охорони праці по 1%. На деякі товари встановлений акцизний збір.
	Послуги, які надають державні заклади (освіта, охорона здоров'я, соцзабезпечення)	Освіта по держзамовленню – безкоштовна. Середня школа – безкоштовна. Інші – платні. Охорона здоров'я в основному безкоштовна. Медичні препарати та діагностичні послуги платні, але для деяких категорій пільговиків безкоштовні повністю або частково
	Економічний розвиток та функції місцевого самоврядування	Самоврядування розвинуте добре. Основні функції – проведення заходів для поліпшення місцевого життя
2.6. Політика	Політична система та життя	Багатопартійна система. У країні близько 45 партій. Партійні блоки: - ліві (Комуністи України, Соціалістична партія. Прогресивно-соціалістична...); - праві (НРУ, КУН, УРП, Демократична партія...) - центристи (Ліберали, Соціал-демократична партія. Партія виробників і підприємців...)
	Вплив політики на управління	Великий на законодавчі акти і приватизацію. Незначний на рівні підприємництва. Впливають на уряд Ліві партії та центристи урядового толку
2.7. Юриспруденція	Трудове законодавство. Комерційне законодавство	Є пакет законодавчих актів про працю (Закон про трудові договори, про відпустки), Закон про підприємництво, Закон про зовнішньоекономічну діяльність
2.8. Фізичне середовище	Транспорт та зв'язок	Транспортна мережа розвинута відмінно. Зв'язок добрий
	Житлове господарство	Здійснюється масова забудова
	Технічні та інші корисні послуги	Сектор послуг розвинений слабо. Основні роботи виконує виробничий сектор
	Охорона навкол.середовища	Тільки на законодавчому рівні. Виконання норм контролюється рідко

## Аналіз впливу факторів на діяльність ВАТ «Інтеррибфлот»

Фактори успіху у майбутньому	Шкала					
	Слабкість			Міць		
	0	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
1. Загальна характеристика						
1.1. Діяльність Сектор економіки					•	
Місія						•
Послуги					•	
Розмах діяльності				•		
Складність та наукомісткість технологій та послуг				•		
1.2. Історія підприємства						
Коли і ким засновано					•	
Характер зростання					•	
Ключові моменти (технологічні прориви, вплив кризи, війн, злиття з іншими компаніями)			•			
1.3. Значимість						
Обсяг діяльності, обсяг і структура ресурсів		•				
Позиція на ринку у місцевому, міжнародному масштабі		•				
1.4. Власність						
Капітал			•			
Юридична форма				•		
1.5. Вплив						
Основні власники				•		
Центр контролю, роль правління					•	
1.6. Місцезнаходження						
Де знаходиться					•	
Кількість та величина відокремлених структурних підрозділів			•			
Відстань від споживача, транспорт, зв'язок						•
2. Фактори середовища підприємства	•					
2.1. Економіка. Загальне економічне становище	•					
Рівень і напрям розвитку	•					
Економічний стан країни		•				
Структура та кон'юнктура ринку		•				
Фінансова система, можливість отримання позики, зовнішня заборгованість країни		•				
2.2. Природні ресурси						
Сировина та матеріали			•			
Водні ресурси						•
Земля		•				
Кліматичні умови					•	
2.3. Людські ресурси						
Освіта				•		
Ринок праці			•			
Зайнятість та безробіття		•				
Технічні навички					•	
Бізнес-навички				•		
Можливість освіти						•

