МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Ситуаційне управління діяльністю підприємства-імпортера кави»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.073О-зед-з
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Менеджмент ззовнішньоекономічної діяльності
Солодовник О.В.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент
Головань О.О.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Солодовника Олега Віталійовича

1. Тема роботи «Ситуаційне управління діяльністю підприємства-імпортера кави»
керівник роботи: Головань О. О, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 13.05.2021 року № 696-с

2. Строк подання студентом роботи 22.11.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. СИТУАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА
2. УПРАВЛЯННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ КАВИ ПІДПРИЄМСТВОМ-ІМПОРТЕРОМ ТОВ «АЛЬТА ПЛЮС»
3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИТУАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АЛЬТА ПЛЮС»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
9 таблиць
23 рисунка

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Головань О.О.		
2	Головань О.О.		
3	Головань О.О.		

7. Дата видачі завдання 20.05.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.05.2021	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.05.2021	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	31.05.21-16.06.21	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.21-23.06.21	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.21-27.06.21	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.21-25.07.21	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.21-29.08.21	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.21-06.09.21	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.21-14.09.21	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.21-29.10.21	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.21-01.11.21	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	01.11.2021	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.21-22.11.21	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	22.11.2021	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2021	

Студент _____ О. В. Солодовник
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. О. Головань
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ С. В. Маркова

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 65 с., 23 рис., 9 табл., 48 джерел.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти ситуаційного управління діяльністю виробничого підприємства-імпортера кави.

Об’єкт дослідження: ТОВ «Альта Плюс».

Мета роботи – аналіз діяльності виробника кави ТОВ «Альта Плюс» та обґрунтування шляхів підвищення ефективності ситуаційного управління на підприємстві в умовах зміни факторів зовнішнього середовища.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі магістра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід, описовий метод, статистичні методи, асимптотичний метод збурень за малим параметром, метод опитування.

Специфіка роботи полягає в аналізі сутності ситуаційного управління; дослідженні поточного стану та тенденцій розвитку українського ринку кави; аналізі конкурентних позицій ТОВ «Альта Плюс»; обґрунтуванні шляхів адаптації процесу імпортних закупок та інструментів маркетингу ТОВ «Альта Плюс» в умовах пандемії та зростаючого попиту на каву.

Для досягнення мети роботи розглянуто сутність ситуаційного управління; проаналізовано основні інструменти адаптивного маркетингу та основні напрямки ситуаційного управління логістикою на підприємстві. В роботі досліджено стан та тенденції розвитку ринку кави в України; визначено конкурентні позиції виробничого підприємства-імпортера кави ТОВ «Альта Плюс»; досліджено конкурентне середовище ТОВ «Альта Плюс». З метою підвищення ефективності імпортних закупок ТОВ «Альта Плюс» запропоновано модель управління поставками кави в умовах зростання попиту. На основі проведення опитування споживачів кави обґрунтовано шляхи адаптації інструментів маркетингу ТОВ «Альта Плюс» в умовах пандемії для підвищення ефективності ситуаційного управління.

СИТУАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ, ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ, ІМПОРТ, РИНОК КАВИ, ПОЗИЦІЮВАННЯ, ОПТИМІЗАЦІЯ, АДАПТАЦІЯ

ABSTRACT

Master's thesis: 65 pp., 23 fig., 9 tables, 48 sources.

The subject of the research is theoretical and practical aspects of the coffee production enterprise-importer situational management.

The object of the research is Alta Plus LLC.

The goal of the work is analysis of the coffee producer Alta Plus LLC and substantiation of the ways to increase the efficiency of situational management at the enterprise in the conditions of changing environmental factors.

The methods of the research. The master's thesis uses a set of general and special research methods, in particular: system approach, descriptive method, statistical methods, asymptotic method of perturbations on a small parameter, survey method.

The specifics of the work are analysis of the situational management essence; study of the current state and development trends of the Ukrainian coffee market; analysis of Alta Plus LLC competitive positions; substantiation of ways to adapt the process of import procurement and marketing tools of Alta Plus LLC in a pandemic and growing demand for coffee.

To achieve the goal of the work the essence of situational management has been considered; the main tools of adaptive marketing and the main directions of situational logistics management at the enterprise have been analyzed. The paper examines the state and trends of the coffee market in Ukraine; the competitive positions of the coffee production enterprise-importer Alta Plus LLC have been defined; the competitive environment of Alta Plus LLC has been studied. In order to increase the efficiency of Alta Plus LLC import purchases, a model of coffee supply management in the conditions of growing demand has been proposed. On the basis of coffee consumers survey, the ways of marketing tools adaptation of Alta Plus LLC in the conditions of a pandemic to increase the efficiency of situational management have been substantiated.

SITUATIONAL MANAGEMENT, STRATEGY, MARKETING TOOLS, IMPORT, COFFEE MARKET, POSITIONING, OPTIMIZATION, ADAPTATION

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА…….....2
РЕФЕРАТ.....4
ABSTRACT……..5
ВСТУП.....7
РОЗДІЛ 1 СИТУАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА……..…….....10
1.1 Теоретико-методологічні засади ситуаційного управління ……...10
1.2 Ситуаційний підхід до управління маркетинговою діяльністю компанії….....…….13
1.3 Ситуаційне управління логістичною діяльністю підприємства харчової галузі ……...……...16
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛЯННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ КАВИ ПІДПРИЄМСТВОМ-ІМПОРТЕРОМ ТОВ «АЛЬТА ПЛЮС»……..…...…….……...20
2.1 Позиціювання ТОВ «Альта Плюс» на українському ринку виробників натуральної кави…….…….....20
2.2 Аналіз структури імпортних поставок кави в Україну……...25
2.3 Дослідження конкуренції на ринку виробництва зернової обсмаженої та меленої кави в Україні…….....……...33
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИТУАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АЛЬТА ПЛЮС»…….……..40
3.1 Оптимізація імпортних закупок в умовах зростання попиту на каву.…....40
3.2 Адаптація маркетингової політики компанії в умовах пандемії……..48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....57
ПЕРЕЛІК

ПОСИЛАНЬ.....61

ВСТУП

В умовах економічних та соціальних змін у сучасному світі необхідне застосування ефективних методів управління організаціями. Ситуаційний підхід до управління організацією забезпечує її ефективне функціонування в залежності від конкретних ситуацій.

Багато українських виробників, зокрема виробники смаженої кави, постають перед труднощами створення конкурентних переваг, втримання конкурентних позицій на ринку. Сучасний ринок смаженої кави характеризується швидкими темпами розвитку, широкою пропозицією асортименту в різних цінових сегментах, високою якістю пропонованої продукції. Всі ці причини зумовлюють необхідність шукати нові рішення як у виробництві, так і в застосуванні маркетингових інструментів, випереджаючи конкурентів. Впровадження сучасних концепцій та підходів ситуаційного менеджменту допомагає компаніям швидко адаптуватися до ринкових змін, залучати споживачів і бути конкурентоспроможними в умовах жорсткої конкуренції.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи магістра пояснюється тим, що застосування ситуаційного управління в діяльності українських підприємств-імпортерів та виробників кави дозволяє адаптуватися їм до швидкої зміни ринкових умов і запобігати ризикам, обираючи найбільш ефективну стратегію в залежності від ситуації, що склалася.

Розробка та реалізація адаптивних маркетингової та логістичної стратегій підприємства-виробника кави дає змогу своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища; швидко адаптувати свою діяльність в умовах пандемії та світового економічного спаду; приймати обґрунтовані рішення для утримання конкурентних позиційна галузевому ринку; мінімізувати ризики, пов’язані з імпортом та виробництвом продукції; адаптувати виробництво продукції відповідно до вимог та уподобань українських

споживачів. Отже, адаптація логістичної та маркетингової діяльності виробничих підприємств-імпортерів з використанням ситуаційного підходу є актуальним питанням для дослідження.

Об’єктом дослідження в роботі є ТОВ «Альта Плюс».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз діяльності виробника кави ТОВ «Альта Плюс» та обґрунтування шляхів підвищення ефективності ситуаційного управління на підприємстві в умовах зміни факторів зовнішнього середовища.

Для досягнення визначеної мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

– проаналізовано теоретико-методологічні засади ситуаційного управління в організаціях;

– визначено сутність адаптивного підходу до управління маркетинговою діяльністю підприємств;

– проаналізовано основні причини зростання обсягів імпорту натуральної кави в Україну;

– проаналізовано перспективи подальшого розвитку українського ринку натуральної кави в умовах пандемії та зростання світових цін на кавове зерно;

– досліджено уподобання споживачів та конкуренцію на ринку виробництва обсмаженої кави в Україні;

– визначено конкурентні позиції та переваги ТОВ «Альта Плюс» на українському кавовому ринку;

– визначено сильні та слабкі сторони ТОВ «Альта Плюс»;

– запропоновано модель управління імпортними поставками ТОВ «Альта Плюс» в умовах поступово зростаючого попиту на каву;

– здійснено опитування споживачів кави для виявлення змін у їх поведінці, спричинених пандемією;

– запропоновано шляхи адаптації інструментів маркетингу ТОВ «Альта Плюс» в умовах пандемії для підвищення ефективності ситуаційного управління.

У кваліфікаційній роботі магістра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід, описовий метод, статистичні методи, асимптотичний метод збурень за малим параметром, метод опитування.

РОЗДІЛ 1
СИТУАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретико-методологічні засади ситуаційного управління

В умовах пандемії причиною виникнення кризового становища на багатьох українських підприємствах-імпортерах харчової продукції є не тільки зниження попиту через падіння платоспроможності покупців, але й низький рівень ситуаційного управління з боку менеджерів, який не відповідає вимогам ринка. Зовнішні показники кризи доповнюються також внутрішніми проблемами підприємства, що також свідчить про наявність кризових явищ: відсутність стратегічного планування, командний стиль управління з боку керівництва, конфліктні ситуації між менеджерами різних ланок; незадовільний морально-психологічний клімат у колективі, незадоволення співробітників рівнем оплати праці тощо [1].

Ситуаційний підхід до управління організацією є одним з основних підходів менеджменту, в основу якого покладено ідею, що ефективність різних методів управління визначається певною ситуацією, яка склалася в організації або на підприємстві. Отже, базовим поняттям ситуаційного управління є управлінська ситуація (у перекладі з латинської мови означає положення, обстановка, сукупність обставин), яка впливає на функціонування організації у конкретний період часу. Для досягнення успіху організацією/підприємством менеджер повинен вміти передбачати можливість появи різних виробничих ситуацій і бути готовим діяти відповідно до обставин [2,3].

Концепція ситуаційного управління базується та таких положеннях:

– різні проблемні ситуації, як і виникають в організації, вимагають різних підходів до їх вирішення;

– будь-яка управлінська проблема має розглядатися у взаємозв'язку з іншими проблемами;

– для досягнення цілей існують декілька варіантів рішень;

– управління полягає у правильній оцінці ситуації та обранні найбільш ефективних методів реагування [4].

Розроблені теорії ситуаційного управління дають рекомендації стосовно того, як потрібно управляти в конкретних ситуаціях (рис. 1.1).

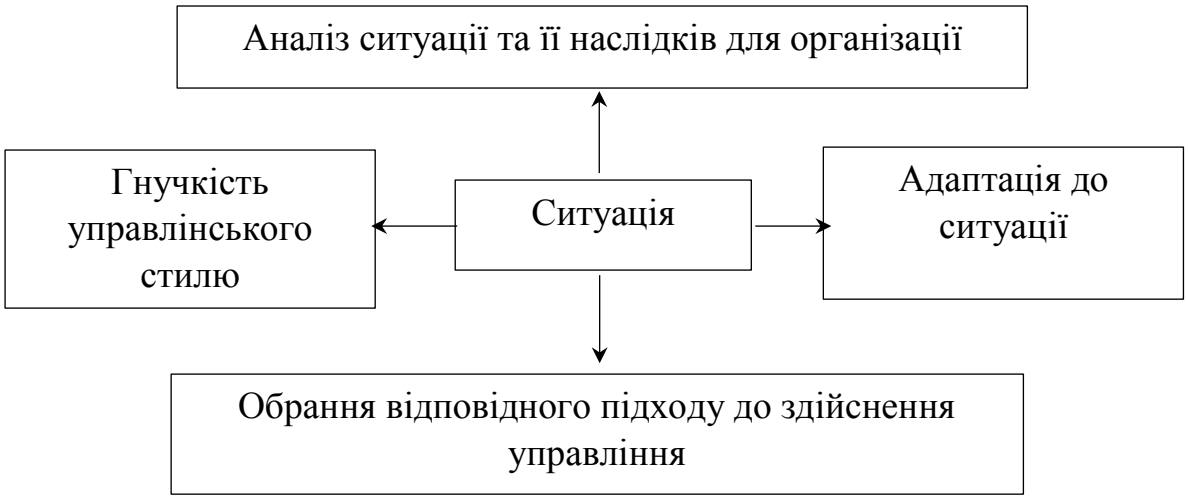


Рисунок 1.1 – Умови успішного управління організацією при ситуаційному підході [1]

Як можна бачити на рис. 1.1, для того, щоб ситуаційне управління в організації було успішним, необхідно:

1) здійснення всебічного аналізу ситуації і того, які вимоги до організації вона висуває;

2) обрання саме того підходу до здійснення управління, який найкраще відповідає вимогам з боку ситуації, що склалася;

3) створення гнучкості в управлінні організацією з метою переходу до нового управлінського стилю, який відповідає ситуації;

4) здійснення відповідних змін, які дозволяють адаптуватися організації до конкретної ситуації [1].

На сучасному етапі на основі формування ситуаційного підходу максимально враховується вплив факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Ситуаційне управління діяльністю підприємства має здійснюватися з використанням базисних принципів:

– гнучкості (зміни в організації відповідно до змін середовища);

– відкритості (постійна взаємодія з зовнішнім середовищем);

– зворотного зв'язку (оперативне реагування на вимоги ринку);

– необхідної різноманітності (диференціація продукції, пропонованої підприємством);

– рефлективності (реакції на ризики зовнішнього середовища) [5].

Ситуаційне управління вимагає від менеджерів відповідного способу мислення, завдяки чому можуть бути визначені найбільш ефективні підходи для досягнення цілей організації.

У порівнянні з іншими підходами до управління ситуаційний підхід передбачає не лише виявлення факторів, які стали причиною для виникнення певної ситуації, але й встановлення їх пріоритетності за силою впливу і можливими наслідками для організації. Основним завданням менеджера при використанні ситуаційного підходу є вибір конкретних методів управління, найбільш ефективних для ситуації, що склалася, та прийняття відповідних управлінських рішень [6].

Отже, ефективність прийнятих управлінських рішень в значній мірі залежить від професіональної підготовки менеджерів та правильного розуміння ними ситуації, що склалася. При застосуванні ситуаційного підходу з метою ефективного управління діяльністю організації менеджери повинні не тільки правильно розуміти ситуацію і виявляти фактори, що її спричинили, але й володіти різними інструментами в управлінні, знати області їх застосування, переваги і недоліки, робити обґрунтований вибір з можливих варіантів прийняття рішень [7,8].

Таким чином, ситуаційний підхід в управлінні здатний забезпечити для організації високу адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ.

1.2 Ситуаційний підхід до управління маркетинговою діяльністю компанії

Маркетинг як один з головних управлінських інструментів організації надає можливість відстежувати зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та приймати керівникам обґрунтовані рішення стосовно стратегії подальшого розвитку.

Джерелом розвитку будь-якої організації є вплив зовнішніх і внутрішніх суперечностей. Маркетинг виконує роль посередника, який забезпечує обмін інформацією між внутрішнім і зовнішнім середовищем організації.

На сучасному етапі, особливо в умовах пандемії, діяльність українських підприємств потребує пристосування до змін маркетингового середовища через відповідні форми адаптації. Особливо це стосується планування реалізації продукції в умовах зміни ситуації на ринку. Адаптація організації відбувається шляхом аналізу інформації про об’єкт управління та пошуку оптимальних шляхів виходу з кризового стану.

Основними елементами адаптивного управління є внутрішні змінні підприємства, які формують його потенціал і дозволяють оцінити можливості виживання та подальшого розвитку. Основною метою адаптивного маркетингового планування є утримання підприємством конкурентної позиції, існуючої частки ринку та збільшення обсягів збуту завдяки ефективному просуванню продукції за умови розширення виробництва [9].

Адаптивна маркетингова стратегія організації повинна враховувати виробничий і маркетинговий потенціал підприємства, внутрішнє середовище та вимоги ринку. Вона має визначити цільові ринки, забезпечити наявність

ефективного і перспективного товарного портфеля організації, обрати ефективну цінову політику; побудувати оптимальні канали збуту, стимулювати збільшення обсягів продажу товарів серед існуючих споживачів та залучених нових клієнтів; сформувати позитивний імідж компанії і ідентичність бренду своєї продукції тощо [10, 11].

Процес реалізації адаптивної маркетингової стратегії можна представити у вигляді етапів, представлених на рис. 1.2.

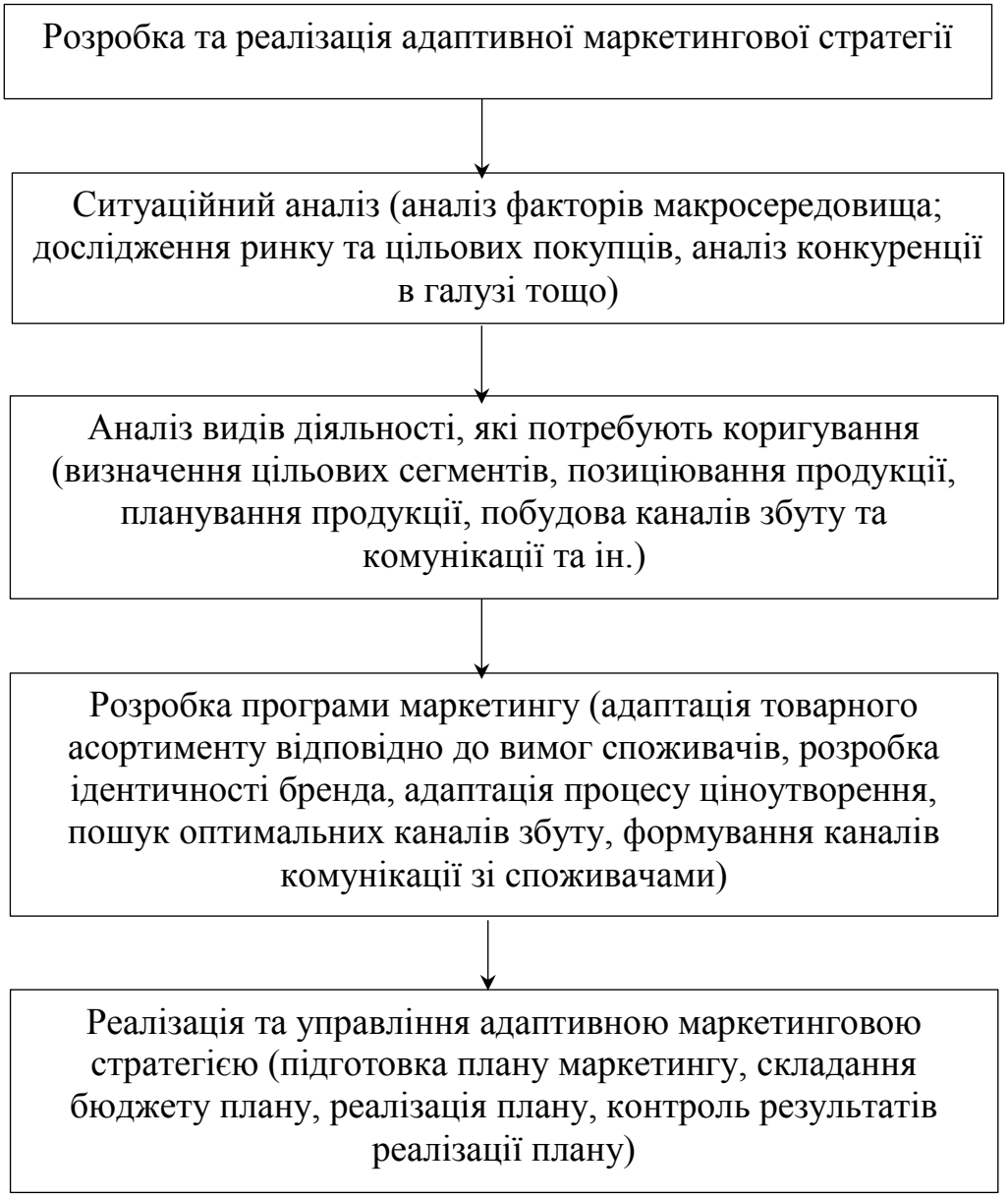


Рисунок 1.2 – Процес реалізації адаптивної маркетингової стратегії [10]

У залежності від галузі, в якій працює підприємство, виду продукції, що виробляється, ступеня диверсифікації організації та географії її ринків при розробці адаптивної маркетингової стратегії можна використовувати різні методи, зокрема: SWOT-аналіз, GAP-аналіз, ABC-аналіз, матрицю ADL, матрицю McKinsey, матрицю Ансоффа, матрицю Аакера, матричні методи позиціювання продукції, методи оцінки конкурентоспроможності продукції, методи опитування; методи експертних оцінок та ін.

Реалізація адаптивної стратегії маркетингу передбачає формування інструментів (комплекс маркетингу, модель 4P), за допомогою яких можна здійснювати вплив на попит існуючих та потенційних споживачів для досягнення поставлених кількісних цілей організації. Актуальною проблемою для менеджерів організації є адаптація комплексу маркетингу до змін зовнішнього середовища, обґрунтоване використання кожної складової цього інструменту та досягнення ефекту синергії [12].

Сучасний підхід до розробки комплексу маркетингу передбачає урахування як позицію виробника, який просуває свій товар, так і позицію споживача, який за допомогою зворотного зв’язку доводить до виробника інформацію стосовно ступеня задоволення своїх потреб. Тому для прийняття зважених управлінських рішень керівництвом організації аналізуються не лише інструменти 4P, але й можлива реакція на ці інструменти з боку споживачів – 4C (рис. 1.3) [12, 13].

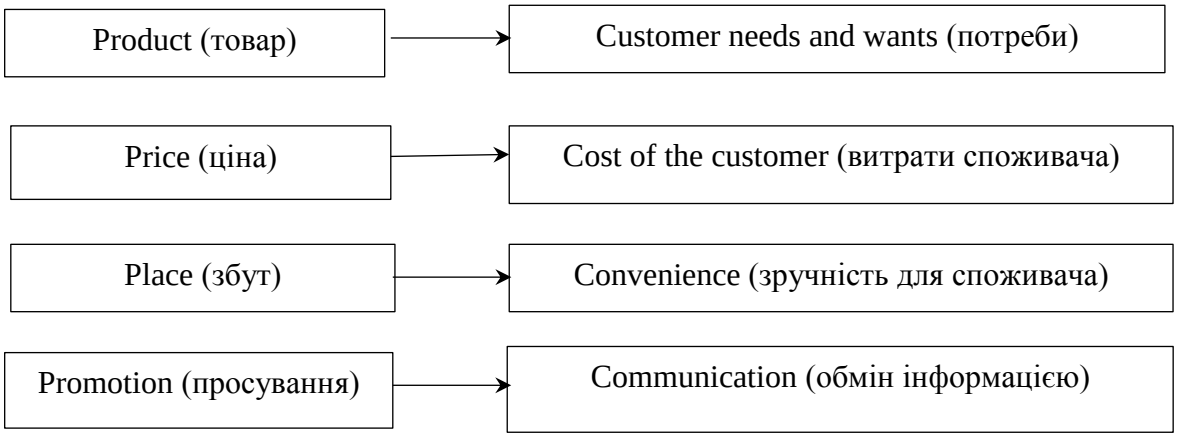


Рисунок 1.3 – Взаємодія моделей 4 Р та 4С [12, 13].

Отже, поєднання класичного трактування комплексу маркетингу з позиції виробника (модель 4Р) і сучасного з позицій споживачів (4С) є ефективним інструментом адаптивного маркетингу на галузевих ринках.

Ефективний комплекс маркетингу представляє таку комбінацію його інструментів, яка забезпечує досягнення поставлених цілей при раціональних витратах. Вагомість кожного окремого інструмента залежить від таких факторів: галузь, конкуренція, характеристика споживачів, вид продукції, етап життєвого циклу тощо.

В сучасних умовах, коли ринок насичений типовою продукцією в різних цінових сегментах, підприємства приділяють значну увагу формуванню каналів збуту та комунікації зі споживачами. Маркетингові збутові канали та канали комунікації пов’язують підприємство безпосередньо зі споживачами продукції у зовнішньому середовищі, допомагають сформувати лояльне ставлення до підприємства та його продукції, налагодити тривалі відносини між підприємством та споживачами [12].

Отже, необхідною умовою успіху підприємства в умовах жорсткої конкуренції є комплексний підхід до здійснення маркетингової діяльності. Швидка зміна факторів зовнішнього середовища вимагає узгодження програми маркетингу з діяльністю всіх функціональних підрозділів підприємства для досягнення поставлених цілей.

1.3 Ситуаційне управління логістичною діяльністю підприємства харчової галузі

Ефективність діяльності підприємств харчової галузі обумовлена не тільки якістю продуктів харчування, економічністю виробництва, але й ефективним управлінням логістикою, де для прийняття рішень необхідні швидкість та гнучкість.

Особливостями стратегічного планування логістики підприємств харчової галузі є: по-перше, мотивація розвитку творчої діяльності персоналу з логістики щодо встановлення постійних взаємовигідних зв'язків з постачальниками сировими та комплектуючих, посередниками та кінцевими споживачами, що є основою конкурентних переваг підприємства; по-друге, швидке реагування менеджменту підприємства на виникнення зовнішніх та інших непередбачуваних ситуації, завдяки чому стає можливим гнучке функціонування підприємства на ринку за рахунок прийняття оперативних управлінських рішень [14].

Ситуаційний аналіз є одним з базових етапів стратегічного планування логістики (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Стратегічне планування логістикою на підприємстві харчової галузі [14]

В основу стратегічного планування логістики на підприємствах харчової галузі покладено аналіз перспектив подальшого розвитку системи логістичного управління з оцінкою зовнішніх умов її функціонування. Важливим елементом цього аналізу є ретельне дослідження зовнішнього середовища підприємства з урахуванням перспектив створення конкурентних переваг, в результаті чого формуються стратегічні цілі логістики, також розробляються і впроваджуються заходи їх досягнення [14,15].

Удосконалення управління логістичною діяльністю харчового підприємства вимагає використання ситуаційного підходу для підвищення ефективності управління логістичними операціями з урахуванням специфіки галузі (створення сезонних запасів, дотримання температурних умов зберігання сировини і готової продукції; дотримання і контроль безпечності та якості сировини продуктів; обмежені терміни придатності значної кількості продукції та ін.).

Так, наприклад, управління елементами логістичного процесу виробника кави здійснюється на різних рівнях функціональної логістики: закупівельної логістики (пошук постачальників зеленої кави в зернах, пакувальних матеріалів; укладання контрактів на поставку тощо); логістики запасів (зберігання сировини та пакувальних матеріалів, визначення оптимальних розмірів та інтервалів замовлення); виробничої логістики (планування обсягів виробництва кави відповідно до попиту на неї; оптимізація процесу обсмажування кави); розподільчої логістики (доставка готової продукції в потрібній кількості замовникам, залучення нових клієнтів тощо) [16].

Ситуаційне управління в логістичній системі компанії, яка займається виробництвом харчової продукції, полягає у прийнятті правильних управлінських рішень при виникненні проблемних ситуацій, які можуть бути

зумовлені впливом як зовнішніх (політичних, економічних, природно-екологічних факторів), так і внутрішніх факторів (відсутність необхідного виробничого обладнання, висококваліфікованих робітників тощо). Отже, метою ситуаційного управління в логістиці підприємств харчової галузі є запобігання впливу зовнішніх чинників на виробничу та збутову діяльність.

Оскільки функціонування логістичної системи підприємства пов'язано з нестабільністю зовнішнього середовища та впливом випадкових чинників, то через це підвищується роль оперативного управління логістичними потоками для вирішення проблемних ситуацій. Одним з можливих способів управління логістикою є ідентифікація проблемних ситуацій та у залежності від виявленої проблеми прийняття та реалізація відповідних управлінських рішень. Завдяки сучасним інформаційним технологіям виявлення наслідків дії зовнішніх факторів та прийняття відповідних рішень вимагає незначних витрат часу [15].

Впровадження спеціалізованих інформаційних систем ідентифікації проблемних ситуацій в логістичній діяльності підприємств вимагає значних витрат на стадії їх утворення, проте надалі функціонування цих систем забезпечується мінімальними ресурсами. Значні ресурсні витрати необхідні в процесі розробки і побудови такої системи: дослідження різних варіантів можливих ситуацій; їх аналіз; розробка алгоритмів розпізнавання; вибір варіантів управлінських рішень. Проте витрати на створення спеціалізованих систем визначення проблемних ситуацій окупаються в стислі терміни за рахунок економії різноманітних ресурсів при їх багаторазовому застосуванні на підприємствах харчової галузі [15,17].

РОЗДІЛ 2
УПРАВЛЯННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ КАВИ ПІДПРИЄМСТВОМ-ІМПОРТЕРОМ ТОВ «АЛЬТА ПЛЮС»

2.1 Позиціювання ТОВ «Альта Плюс» на українському ринку виробників натуральної кави

ТОВ «Альта Плюс» є одним з найбільш відомих виробників натуральної кави не тільки у Запорізькій області, але й на території України. У 2015 року компанією було заснований власний кавовий бренд ISLA, що в перекладі з іспанської мови означає «острів». Товарна номенклатура компанії включає широкий вибір обсмаженої меленої кави та кави в зернах, чай, какао, посуд та обладнання для приготування кави (кавомашини, кавоварки тощо).

Реалізація продукції під брендом ISLA здійснюється як через роздрібні торгівельні мережі, так і в закладах сектору HoReCa. Клієнтами ТОВ «Альта Плюс» є українська авіакомпанія «МАУ», національна мережа автозаправних станцій «GLUSCO», мережа будівельних супермаркетів «ЕПІЦЕНТР» та інші (рис. 2.1).

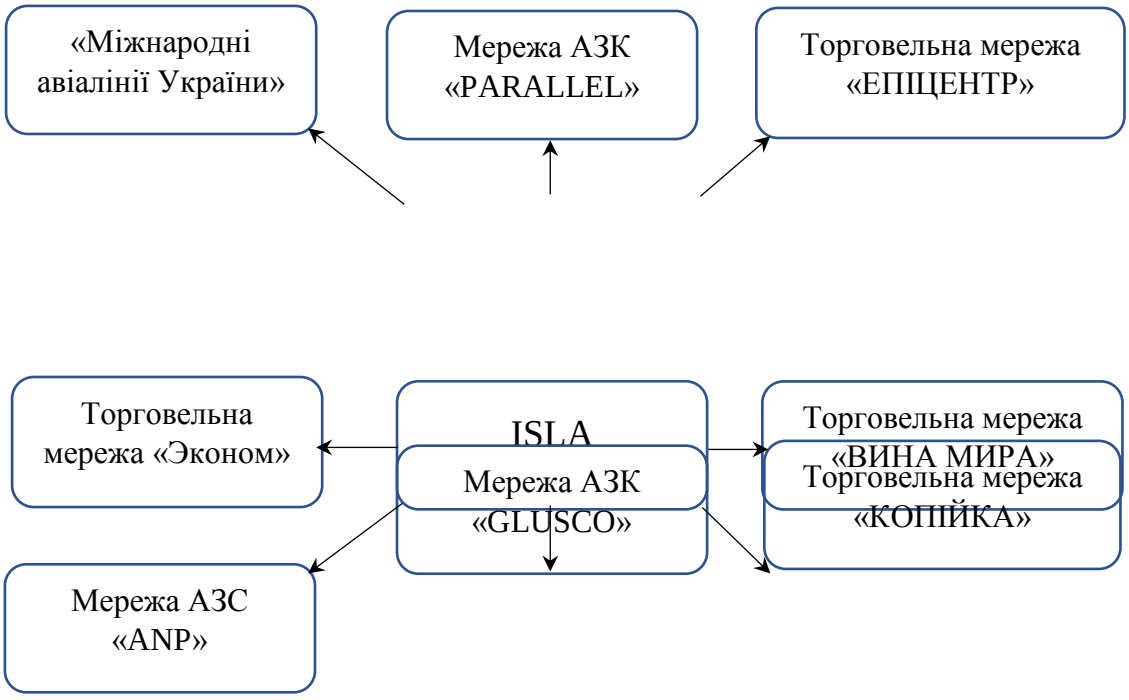


Рисунок 2.1 – Клієнти ТОВ «Альта Плюс» [18]

Виробництво кави ISLA сертифіковано за міжнародними стандартами: ISO 22000:2018 – система безпеки харчової продукції; ISO 9001:2015 – система менеджменту якості; ДСТУ ISO 22000:2007 (ISO 22000:2005 / HACCP); ДСТУ ISO 14001:2015 – система екологічного управління.

Структуру асортименту ТОВ «Альта Плюс» представлено на рис. 2.2.

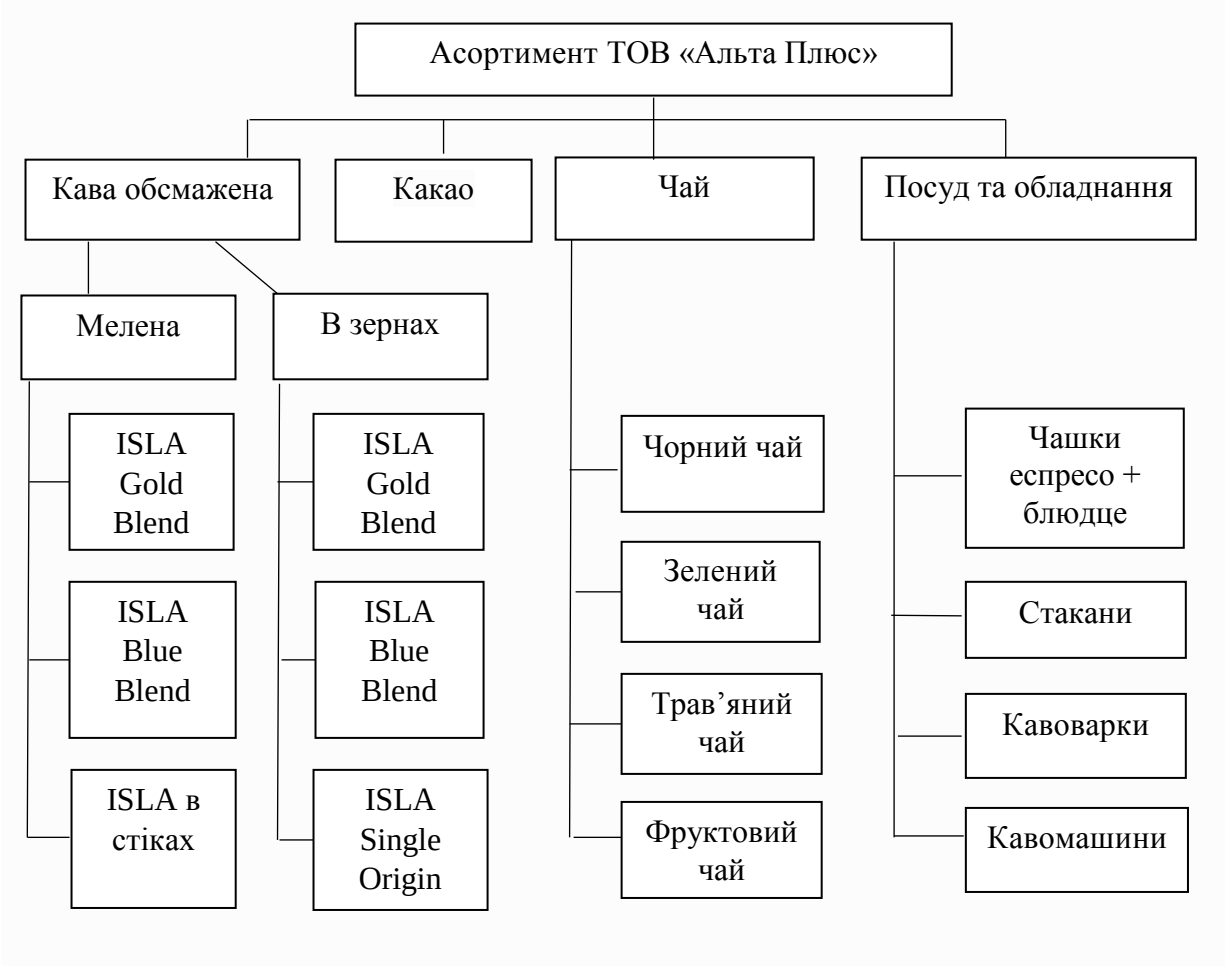


Рисунок 2.2 – Структура асортименту ТОВ «Альта Плюс» [18]

Основними позиціями кави ISLA є авторські суміші «ISLA Blue Blend» та «ISLA Gold Blend», смак яких створювався відповідно до смакових уподобань українських споживачів.

Асортимент продукції під брендом ISLA налічує близько 20 позицій моноарабіки серії ISLA Single Origin, яка задовольняє різноманітні смаки

шанувальників кави. Кожна позиція цієї серії позиціонується компанією за унікальними смаковими нотками, країною походження, її регіоном та способом ферментації кавового зерна (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Позиціювання асортиментних позицій кави «ISLA» [18]

Назва позиції	Позиціювання
«ISLA Blue Blend»	Бленд арабіки з Ефіопії, Колумбії, Коста-Рики, Нікарагуа. Смакові нотки: цитруси, квіти, фрукти, карамель, молочний шоколад, червоні ягоди
«ISLA Gold Blend»	Бленд арабіки з Бразилії, Колумбії та Коста-Рики. Смакові нотки: шоколад, горіхи, фрукти, карамель, сухофрукти
«Бразилія ALTA MOGIANA»	Смакові нотки: шоколадний трюфель, мигдаль, карамель. Спосіб обробки: natural
«Бразилія MATAS DE MINAS»	Смакові нотки: шоколад, мед, карамель. Спосіб обробки: natural
«Бразилія CERRADO»	Смакові нотки: молочний шоколад, горіхи, свіжа випічка. Спосіб обробки: natural
«Гватемала HUEHUETENANGO»	Смакові нотки: квітковий мед, какао, родзинки. Спосіб обробки: washed
«Гватемала HUEHUETENANGO»	Смакові нотки: апельсин, мед, чорний шоколад. Спосіб обробки: natural
«Ефіопія SIDAMO»	Смакові нотки: чорний чай, лимон, сухофрукти. Спосіб обробки: washed
«Ефіопія YIRGACHEFFE ARICHA»	Смакові нотки: чорний чай, бергамот, смородина, персик. Спосіб обробки: washed
«Ефіопія YIRGACHEFFE KOCHERE»	Смакові нотки: персик, чорний чай, цедра лимону. Спосіб обробки: natural
«Колумбія SUPREMO CAUCA»	Смакові нотки: вишня, карамель, чорний шоколад. Спосіб обробки: washed
«Колумбія HUILA»	Смакові нотки: курага, слива, полуничний джем. Спосіб обробки: анаеробна ферментація
«Коста-Ріка TARRAZU»	Смакові нотки: груша, родзинки, мед. Спосіб обробки: honey
«Коста-Ріка TARRAZU»	Смакові нотки: мигдаль, чорниця, карамелізований імбир. Спосіб обробки: washed
«Коста-Ріка TARRAZU»	Смакові нотки: мандарин, абрикос, молочний шоколад. Спосіб обробки: natural
«Мексика CHIAPAS»	Смакові нотки: ваніль, слива, молочний шоколад. Спосіб обробки: washed
«Нікараґуа NUEVA SEGOVIA»	Смакові нотки: червона смородина, запечене яблуко, горобина. Спосіб обробки: natural
«Сальвадор ATACO»	Смакові нотки: вишня, грейпфрут, слива. Спосіб обробки: honey
«Танзанія TANGA»	Смакові нотки: стиглий абрикос, солод, молочний шоколад. Спосіб обробки: washed

Можна бачити, що на відміну від багатьох виробників кави в Україні, бренд ISLA пропонує широку гаму смаків, постійно поповнюючи свій асортимент новими позиціями. Інформація, яка представлена в табл. 2.1, присутня на упаковці кави, тим самим допомагаючи покупцеві прийняти рішення про покупку згідно своїх смакових уподобань.

Бренд кави ISLA позиціонується компанією як острів для усамітнення з метою відпочинку, роздумів, набрання сил напередодні важливих життєвих подій та прийняття важливих рішень. Вибір такої назви обумовлений також географічним розміщенням виробництва у м. Запоріжжя, символом якого є острів Хортиця.

Позиціонуючи себе як виробника кави, компанія робить акцент на:

- отриманому досвіді під час багаторічної співпраці з італійськими виробниками кави «illy»;
- команді професіоналів, яка здатна створювати вишукані кавові суміші для шанувальників цього напою (топ-менеджер компанії є одним з п’яти Q Arabica грейдерів в Україні);
- авторському підході до обсмажування кави;
- постійній незмінній високій якості кави (на підприємстві вважають, що український споживач має бути впевненим у тому, що, купуючи кожного разу упаковку кави ISLA, він отримає насолоду від очікуваного смаку, який залишається незмінним);
- свіжому обсмажуванні зерна (слоган «Фабрика свіжої кави із Запоріжжя») [18].

В табл. 2.2 проаналізовані сильні та слабкі сторони ТОВ «Альта Плюс» (фабрики ISLA) порівняно з іншими українськими підприємствами, які пропонують обсмажену каву.

Аналізуючи дані табл. 2.2, можна зазначити, що компанії ISLA з метою посилення своїх конкурентних позицій серед виробників кави доцільно збільшити свою присутність не тільки у сегменті B2B, але й у сегменті B2C

шляхом залучення до співробітництва роздрібні магазини та налагодження комунікацій з кінцевими споживачами.

Таблиця 2.2 – Сильні та слабкі сторони фабрики ISLA [18]

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Сертифіковане за міжнародними стандартами виробництво та контроль якості на кожному етапі. – Наявність надійних постачальників зеленого зерна з різних країн світу. – Відмінні умови зберігання зеленого зерна на складі (контроль температури та вологості). – Оптичне сортування зерна на швейцарському обладнанні Bühler. – Наявність сучасного німецького обладнання Probat для обсмажування кавового зерна. – Наявність сертифікованих SCA фахівців з обсмажування кави. – Ефективна логістика. – Команда професіоналів однодумців. – Багаторічний досвід роботи на ринку кави. – Високий рівень інновацій. – Широкий асортимент кави в зернах. – Обсмажування кави невеликими партіями, внаслідок чого кава завжди свіжа. – Активна робота с підприємствами сектору HoReCa (постачання обладнання, навчання персоналу тощо). – Широке охоплення ринку за межами Запорізької області (міста Київ, Одеса, Харків). – Наявність Internet-магазину. – Програми лояльності для постійних клієнтів.	– Обмежена присутність бренда в торговельних мережах, що створює складності її придбання для покупців. – Відсутність у продажі в роздрібних точках багатьох позицій кави та чаю. – Більш висока ціна на продукцію у порівнянні з конкурентами. – Недостатня обізнаність про бренд ISLA серед споживачів кави.

В табл. 2.3 наведені основні загрози та перспективи розвитку для виробників кави в Україні. Найближчим часом головними загрозами для підприємств, що обсмажують каву, є втрата сегменту HoReCa, що пов’язано із впровадженням карантинних заходів через пандемію Covid-19, а також підвищення цін на зелену каву через посуху та заморозки у 2021 році, що пошкодили врожай в Бразилії, яка є найбільшим постачальником кави у світі [19].

Таблиця 2.3 – Ринкові можливості та загрози для ТОВ «Альта Плюс»

Ринкові можливості	Ринкові загрози
– Зростання обсягів споживання кави в Україні. – Підвищення культури споживання кави в Україні. – Вихід на зовнішні ринки. – Зростання попиту на обладнання для приготування кави в домашніх умовах. – Розвиток нових сучасних способів заварювання кави (зокрема, капсульний).	– Підвищення цін на зелену каву з боку постачальників внаслідок неврожаїв. – Погіршення економічної ситуації в Україні через пандемію Covid-19. – Закриття значної кількості підприємств сегменту HoReCa через карантинні заходи. – Зниження купівельної спроможності населення України. – Загострення конкуренції на ринку внаслідок появи значної кількості підприємств, що обсмажують каву.

Аналіз ринкових можливостей та загроз (табл. 2.3) дозволяє зробити висновки, що в умовах поступового зростання попиту на каву в Україні та закриття через карантинні заходи значної кількості закладів сегменту HoReCa для ТОВ «Альта Плюс» необхідно збільшувати пропозицію своєї продукції в роздрібній мережі, оскільки значна частина українського населення в умовах пандемії збільшила споживання кави вдома. ТОВ «Альта Плюс» має перспективні можливості збільшити обсяг реалізації обладнання для приготування кави в домашніх умовах.

2.2 Аналіз структури імпортних поставок кави в Україну

Починаючи з 2017 року український ринок кави демонструє динамічне зростання. Із зростанням попиту збільшується імпорт даного продукту в Україну. За останні п’ять років імпорт кави виріс на 63%. Динаміка обсягів імпорту кави в Україну наведена на рис. 2.3.

Як можна бачити на рис. 2.3, з 2016 по 2020 роки відбувалося поступове зростання обсягів імпорту: у 2017 році – на 5,7%; у 2018 році – на 26,8%; у 2019 р. – на 12%; у 2020 р. – на 8,5% відповідно до попереднього року. У 2020 році обсяги імпорту кави склали 48,4 тис. т на загальну суму

166,1 млн дол. [20].

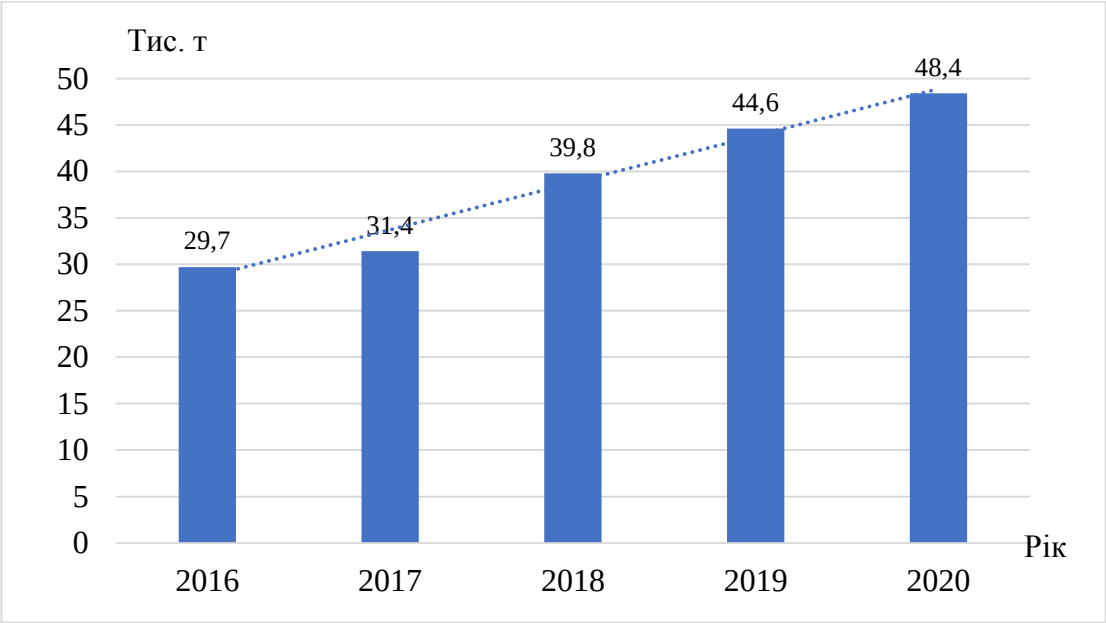


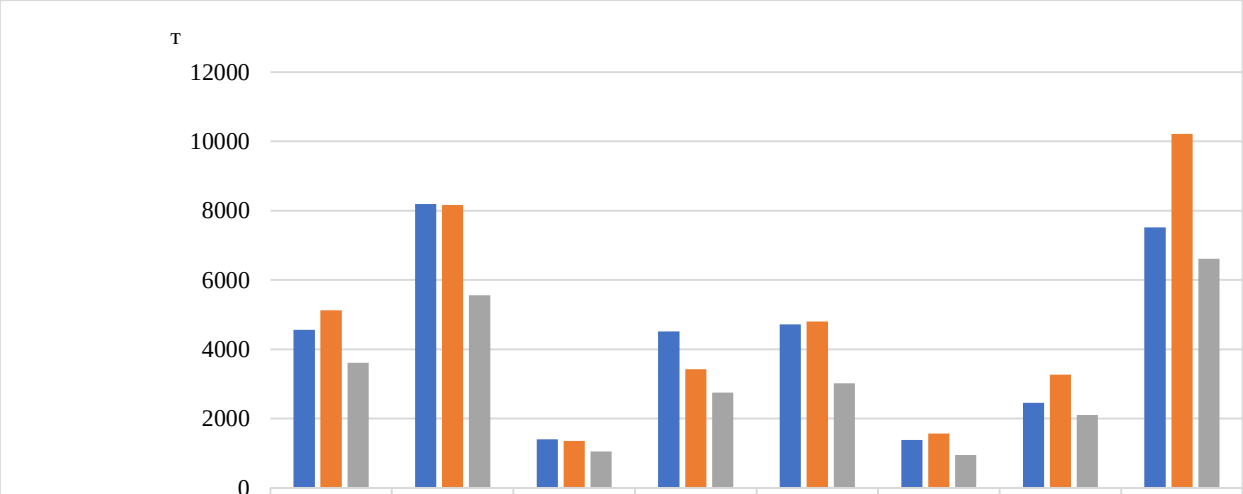
Рисунок 2.3 – Динаміка зміни обсягів імпорту кави в Україну, 2016-2020 рр. [20]

За період з січня по вересень 2021 року обсяг імпорту кави в Україну збільшився на 4,9% у грошовому виразі по відношенню до відповідного показника 2020 року і склав 126,274 млн. дол. За період січень-вересень 2021 року найбільші обсяги постачання кави в Україну у грошовому виразі були з Польщі (на суму 25,323 млн дол.) та Італії (19,285 млн. дол.) [21].

Імпорт зеленої кави, яка переробляється на території України, складає близько 51% від загального імпорту. Основними постачальниками кави для України є європейські країни, які імпортують зелене зерно, переробляють його, а потім реалізують українським компаніям. Найбільшими країнами-експортерами кави в Україну є Польща, Італія, Німеччина, В'єтнам, Бразилія, Індія, Ефіопія, Колумбія.

На рис. 2.4 представлені обсяги імпорту кави основними постачальниками (код УКТ ЗЕД 901000000: кава, смажена або несмажена, з кофеїном або без кофеїну, кавова шкаралупа та оболонки зерен кави,

замінники кави з вмістом кави в будь-якій пропорції) в Україну у 2019-2021 рр.



	Бразилія	В'єтнам	Ефіопія	Індія	Італія	Колумбія	Німеччина	Польща
2019	4566	8193	1405	4519	4717	1386	2455	7518
2020	5129	8167	1357	3428	4803	1568	3266	10217
січень-серпень 2021	3608	5557	1054	2756	3020	953	2110	6615

Рисунок 2.4 – Обсяги імпорту кави в Україну найбільшими країнами-експортерами [22,23]

На рисунку 2.4 можна бачити, що найбільші обсяги поставок кави в Україну здійснюються з Польщі, В'єтнаму, Бразилії та Італії. Так, у 2020 році імпорт кави з Польщі збільшився на 36% у порівнянні з 2019 роком, сягнувши 10,217 тис. т; обсяги поставок кави з В'єтнаму залишились майже на рівні 2019 року – 8,167 тис. т; імпорт кави з Бразилії підвищився на 12% до 5,129 тис. т. За 8 місяців 2021 року Польща, В'єтнам та Бразилія залишаються лідерами з постачання кави в Україну у натуральному виразі.

За вартісними показниками імпорту кави в Україну у 2020 році лідерами є такі країни: Польща (23%), Італія (15%), Німеччина (9%), В'єтнам (9%) та Бразилія (7%) (рис. 2.5).

Порівнюючи дані, які наведені на рис. 2.4-2.5, можна бачити, що у 2020 році поставки кави з Польщі у натуральному виразі вдвічі перевищували обсяги імпорту з Бразилії і на 25% поставки з В'єтнаму. Якщо оцінювати вартість імпорту, то поставки кави з Польщі були втричі більше, ніж з Бразилії та у 2,6 рази більше, ніж з В'єтнаму.

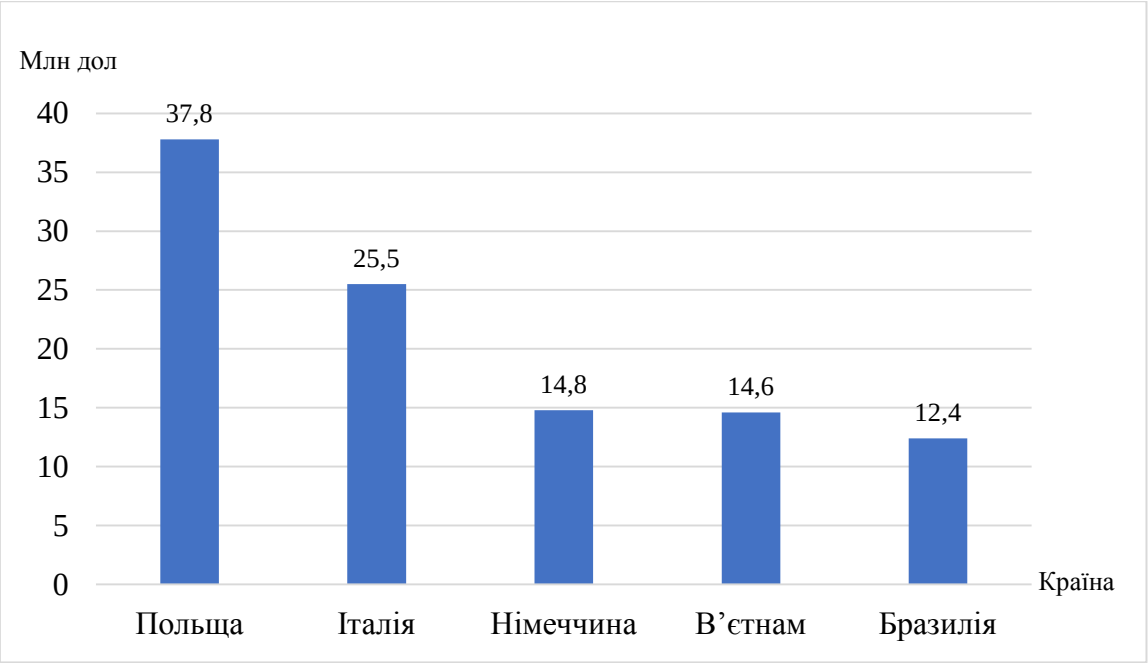


Рисунок 2.5 – Основні країни-імпортери кави в Україну у 2020 р. [20]

Причинами збільшення обсягів імпорту кави в Україну є не тільки підвищення попиту на неї, але й прийняття міжнародних угод, які стосуються міжнародної торгівлі, зокрема «Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони». Важливим елементом цієї Угоди є положення про створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ЗВТ), зокрема скасування Україною та ЄС ввізних мит на більшість товарів, що імпортуються на ринки один одного [24].

У таблиці 2.4 наведена інформація щодо ставок ввізного мита для кави, яка знаходиться в базі УКТ ЗЕД у Розділі II, Групі 09 під кодом 0901 «Кава, смажена або несмажена, з кофеїном або без кофеїну, кавова шкаралупа та оболонки зерен кави, замінники кави з вмістом кави в будь-якій пропорції» [25].

Як можна бачити з таблиці 2.4, збільшенню обсягів імпортних поставок кави в Україну сприяє той факт, що імпортери звільнені від сплати ввізного мита (ставка ввізного мита у більшості випадках становить 0%), сплачуючи лише ПДВ у розмірі 20%.

Таблиця 2.4 – Ставки ввізного мита для позицій 0901 «Кава, смажена або несмажена, з кофеїном або без кофеїну, кавова шкаралупа та оболонки зерен кави, замінники кави з вмістом кави в будь-якій пропорції» [25]

Код	Ставка ввізного мита	Преференційні ставки ввізного мита
0901 11 00 10 -кава несмажена: -- з кофеїном: --- для промислового виробництва компонентів кавових напоїв і кави натуральної, смаженої в зернах, меленої, розчинної 0901 12 00 00 -кава несмажена: -- без кофеїну	Пільгова ставка: 0% Повна ставка: 0%	1. Зменшення ставок ввізного мита ЄАВТ: 0% 2. Зменшення ставок ввізного мита ЄС: 0% 3. Зменшення ставок ввізного мита Канада: 0% 4. Зменшення ставок ввізного мита Ізраїль: 0% 5. Зменшення ставок ввізного мита Британія: 0%
0901 21 00 00 -кава смажена: -- з кофеїном	Пільгова ставка: 5% Повна ставка: 5%	1. Зменшення ставок ввізного мита ЄАВТ: 0% 2. Зменшення ставок ввізного мита ЄС: 0% 3. Зменшення ставок ввізного мита Канада: 1,8% 4. Зменшення ставок ввізного мита Ізраїль: 4% 5. Зменшення ставок ввізного мита Британія: 0%
0901 22 00 00 -кава смажена: -- без кофеїну	Пільгова ставка: 5% Повна ставка: 5%	1. Зменшення ставок ввізного мита ЄАВТ: 0% 2. Зменшення ставок ввізного мита ЄС: 0% 3. Зменшення ставок ввізного мита Канада: 1,8% 4. Зменшення ставок ввізного мита Ізраїль: 5% 5. Зменшення ставок ввізного мита Британія: 0%
0901 90 10 00 -інші: -- шкаралупа та оболонки зерен кави	Пільгова ставка: 0% Повна ставка: 0%	1. Зменшення ставок ввізного мита ЄАВТ: 0% 2. Зменшення ставок ввізного мита ЄС: 0% 3. Зменшення ставок ввізного мита Канада: 0% 4. Зменшення ставок ввізного мита Ізраїль: 0% 5. Зменшення ставок ввізного мита Британія: 0%

Продовження таблиці 2.4

0901 90 90 00 -інші: -- замінники кави, що містять каву	Пільгова ставка: 20% Повна ставка: 20%	1. Зменшення ставок ввізного мита ЄАВТ: 0% 2. Зменшення ставок ввізного мита ЄС: 0% 3. Зменшення ставок ввізного мита Канада: 7,5% 4. Зменшення ставок ввізного мита Ізраїль: 16% 5. Зменшення ставок ввізного мита Британія: 0%

З табл. 2.4 можна бачити, що імпорт в Україну несмаженої кави з кофеїном для промислового виробництва компонентів кавових напоїв і кави натуральної, смаженої в зернах, меленої, розчинної (код УКТ ЗЕД 0901 11 00 10) на підставі Закону України «Про Митний тариф України» (ВР №674-IX від 04.06.2020) не обкладається митним податком.

На підставі угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом до 31.12.2021 р. скасовано ввізне мито для всіх позицій під кодом 0901, отже для українських імпортерів кави є вигідним ввозити як несмажену, так і смажену каву з країн Європейського Союзу (Польща, Італія, Німеччина тощо).

Митне оформлення смаженої кави передбачає державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побочні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин (положення ПКМУ від 24.10.2018 р. № 960) [25].

Митне оформлення несмаженої (зеленої) кави передбачає проходження фітосанітарного контроля для кави для кожної нової партії (товари мають бути вільними від карантинних організмів; супроводжуватися оригіналами фітосанітарних сертифікатів; не походити з об'єкта або зони виробництва чи переміщуватися через зону, на яку поширюється карантинний режим) та контроля харчових продуктів [25].

У 2019 році в структурі імпорту найбільші обсяги приходилися на зелену каву, означаючи, що імпорт кави в Україну відбувається, в значній

мірі, з метою подальшої її переробки та продажу. Як можна бачити на рис. 2.6, в структурі імпорту кави у 2019 році переважала робуста (38,2%). Імпорт зерен чистої робусти і арабіки в Україну часто здійснюється для фасування міксів кави на виробництвах.

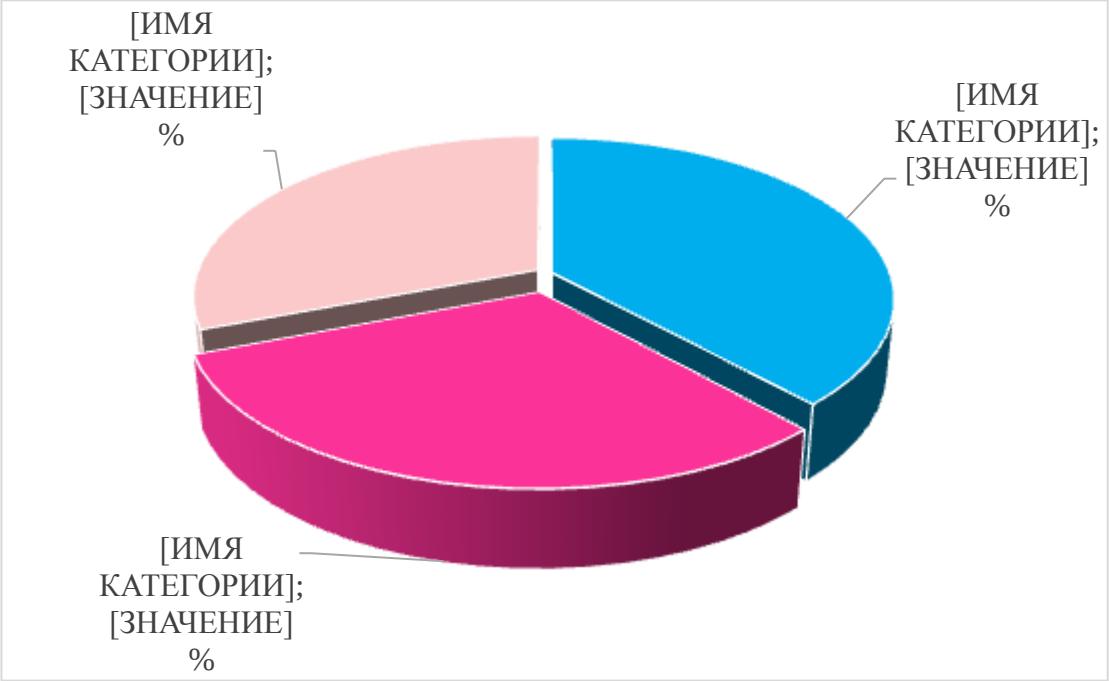


Рисунок 2.6 – Структура імпорту кави в Україну у 2019 році у натуральному виразі, % [26]

Середня оптова ціна арабіки в зернах у 2020 році становила 2,77 дол. за 1 кг; робусти – 1,87 дол. за 1 кг. Отже, вартість високоякісної зеленої арабіки не перевищує 80-90 грн. за 1 кг. Все інше складають логістичні та виробничі витрати, а також торгова націнка посередників, яка іноді сягає 2000% на різних світових ринках [27].

У 2021 році деякі виробники кави в Україні вже підвищили ціни на 10-15%. Причиною зростання цін є підняття цін на продукцію постачальниками у країнах-виробниках, а також збільшення витрат на логістику. Світові ціни на каву зросли у 2021 році на 55%. У табл. 2.5 наведені основні чинники, які впливають на подорожчання кави в Україні і світі.

Таблиця 2.5 – Основні чинники, що впливають на подорожчання кави в Україні і світі [28-30]

Чинник	Вплив
Глобальне потепління	Через підвищення температури велика кількість кавових ферм стає занадто жаркими для отримання врожаю належної якості. Ситуація погіршується через іржу кавового листя, яку спричиняє зміна клімату. За оцінками експертів до 2050 року площа землі, на якій можна буде вирощувати каву, зменшиться на 50%.
Проблеми з врожаєм	У Бразилії в 2021 році рекордна за останні 100 років засуха. Потужні морози у Бразилії у липні 2021 р. пошкодили значну частину полів в основному кавовому поясі Бразилії (від 150 тисяч до 200 тисяч гектарів або близько 11% загальної площі посівів арабіки в країні). В Колумбії, яка є другим за величиною постачальником кави в світі, йшли проливні дощі.
Пандемія Covid-19 та політичні кризи	Нестача робочих рук під час збору врожаю, що пов'язано з пандемією Covid-19. Через пандемію поставки затримуються, зупиняються. Через різке зростання кількості захворювань у В'єтнамі значна кількість підприємств припинили роботу, в результаті чого експорт в'єтнамської кави у серпні 2021 зменшився майже на 9% порівняно з липнем. В період січень-серпень 2021 р. В'єтнам експортував на 6,4% менше кави, у порівнянні з аналогічним періодом 2020 р. Колумбійські протести і заворушення, через які блокуються порти, також погіршили ситуацію з поставками. Колумбійські фермери припинили виконання укладених контрактів, очікуючи подальшого підвищення цін на каву.
Логістика	Міжнародні перевезення ускладнені гострою нестачею транспортних контейнерів по всьому світу. За останні півтора року ціни за фрахт зросли майже в три рази. В'єтнамські виробники страждають через контейнерну кризу і різке зростання вартості морських вантажоперевезень. Партії кави часто затримуються в портах, зберігаються в неналежних умовах, через що зерно псується.
Зростання внутрішніх витрат	Підвищення ціни на енергоносії; зростання мінімальної заробітної плати; підвищення ціни на упаковку і витратні матеріали.

Зростання цін на сировину призведе до того, що українські виробники, які обсмажують каву, і заклади сегменту HoReCa протягом 2021-2022 рр. будуть змушені підвищувати ціну для кінцевих споживачів, що, в свою чергу, може позначитись на обсягах продажу.

2.3 Дослідження конкуренції на ринку виробництва зернової обсмаженої та меленої кави в Україні

Незважаючи на те, що сьогодні Україна за річним споживанням кави на душу населення – 1,5 кг – значно відстає від західних країн, український ринок кави продовжує розвиватися, у зв'язку з чим зростає і розширюється пропозиція, а також загострюється конкуренція, що позитивно впливає на якість пропонованої продукції. На рис. 2.7 представлені обсяги споживання кави на душу населення за країнами світу.

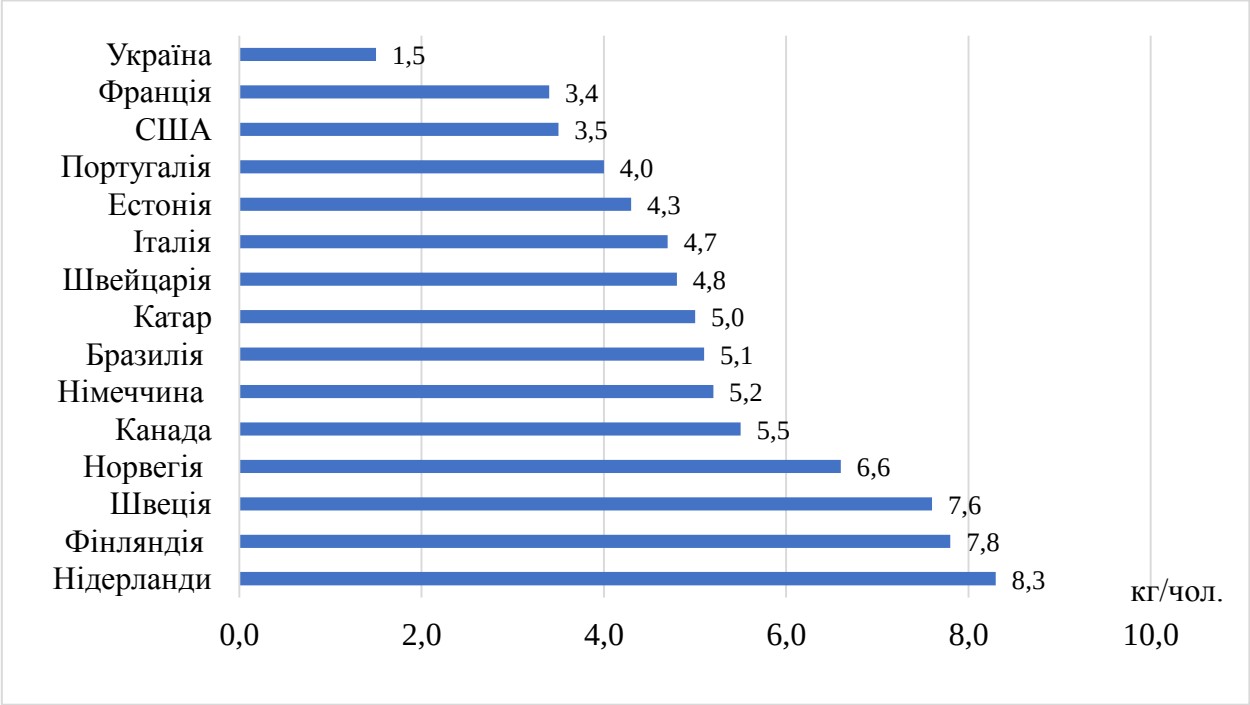


Рисунок 2.7 – Річні обсяги споживання кави на душу населення за країнами, кг/чол. [27]

В силу свого географічного розташування та природно-кліматичних умов Україна не має можливості вирощувати кавові дерева і тому змушена імпортувати кавові зерна, які вітчизняні виробники потім обсмажують за відповідними технологіями. каву і роблять інші необхідні дії, створюючи готовий до вживання продукт. Отже, виробниками кави в Україні вважають

фірми, які займаються обсмажуванням, помелом, розфасовкою кавового зерна, а також виробляють з них інші продукти кавової групи [30,31].

Як було зазначено у підрозділі 2.2, розвитку виробництва кави значною мірою сприяє той факт, що в Україні встановлено нульову ставку мита на імпорт зеленої кави. Виробництво кави в Україні стає цікавим бізнесом для багатьох компаній, оскільки вартість смаженої кави перевищує вартість зеленої необробленої кави іноді в декілька разів.

На рис. 2.8 наводяться основні фактори, що впливають на привабливість та розвиток кавового бізнеса в Україні.

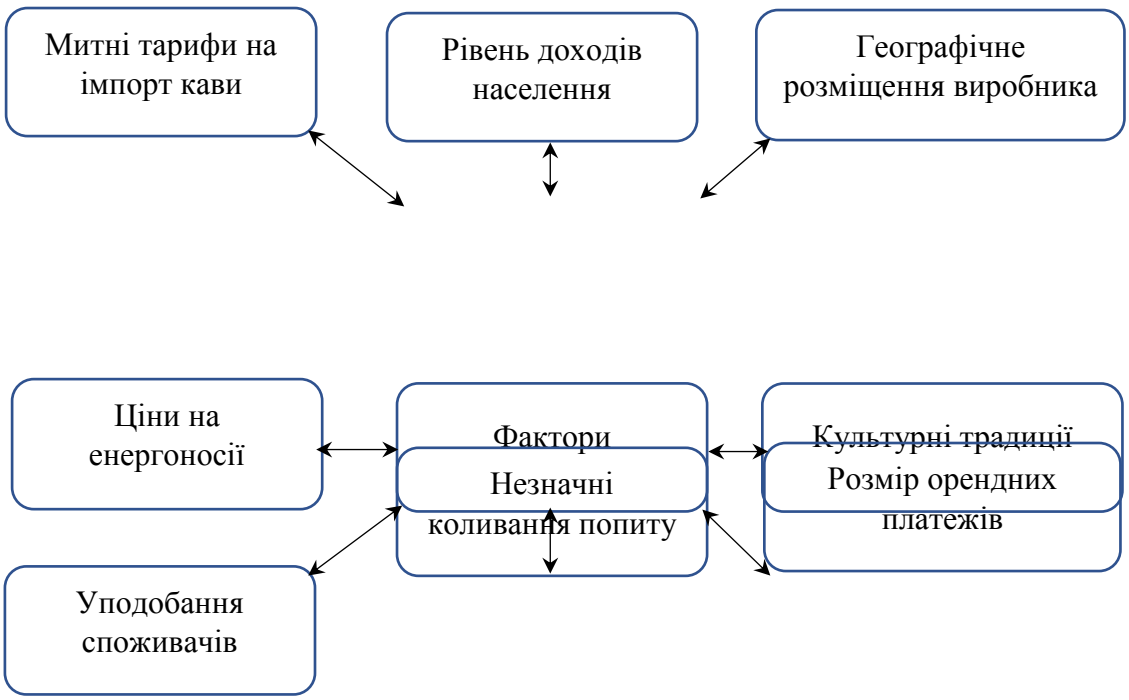


Рисунок 2.8 – Основні фактори, що впливають на привабливість кавового бізнеса в Україні [26]

Можна бачити, що збільшення доходів населення, незначні сезонні коливання попиту на споживання напою, зміна уподобань споживачів у бік натуральної кави, культурні традиції багатьох регіонів України, зростання внутрішнього туризму позитивно впливають на розвиток ринку виробництва кави та сегмента HoReCa.

В Україні багато як великих виробників кави, продукція яких добре відома і користується значним попитом у споживачів, так і невеликих виробників. За оцінками експертів, на українському ринку кави присутні більше 1,5 тисячі великих і дрібних операторів [31].

В табл. 2.6 наведено перелік основних виробників кави в Україні.

Таблиця 2.6 – Виробники кави в Україні [32-37]

Назва компанії	Асортимент	Бренди
«Gemini» м. Київ	- кава натуральна смажена в зернах; - кава натуральна смажена мелена; - арабіка; - кава в капсулах; - чай	GEMINI
ТОВ «Українська Кавова Компанія ЛТД» м. Київ	- зелена кава; - смажена кава в зернах; - ароматизована кава; - кавові суміші; - чай; - горіхи та сухофрукти	ТМ ROMANTIC CAFFE
«Український виробник кави Art Caffe» м. Запоріжжя	- кава натуральна смажена в зернах	ТМ ART COFFEE
ТОВ «Українська Компанія Кави» (спільне українсько-швейцарське підприємство) м. Дніпро	- кава натуральна смажена в зернах; - кава натуральна смажена мелена; - розчинна кава; - розчинні кавові суміші	ТМ GALEAD'OR, ТМ XO, ТМ 1 CUP, ТМ RIO NEGRO, ТМ LEONARDO, ТМ DA VINCI
ТОВ «Віденська кава» (спільне українсько-австрійське підприємство) м. Львів	- кава натуральна смажена в зернах; - кава натуральна смажена мелена; - фільтр-кава	ТМ «Віденська кава», ТМ «Кава старого Львова», ТМ «Віденська кава львівська», ТМ «Легенда Мольфара»
ТОВ «Галка Лтд» (спільне українсько-англійське підприємство) м. Львів	- кава натуральна смажена в зернах; - кава натуральна смажена мелена; - розчинна кава; - мікси; - розчинні напої (цикорій); - чай	ТМ «ГАЛКА», ТМ «Верховина»
ТОВ Ексімтрейд м. Київ	- кава натуральна смажена в зернах;	ТМ «Жокей»

	- кава натуральна смажена мелена; - розчинна кава	

Багато компаній, які обсмажують каву, розуміють, що в умовах загострення конкуренції недостатньо запропонувати споживачам сегментів B2B та B2C лише високоякісне кавове зерно, оскільки якщо кава буде неправильно приготована з використанням невідповідного обладнання та неякісної води, то бажаний результат не буде досягнуто. Тому більшість компаній, метою яких є зміцнення своїх конкурентних позицій, позиціонують себе не просто як компанії-обсмажувачі кави, але як компанії-професіонали, які надають повний цикл послуг, зокрема:

- продаж якісної свіжесмаженої кави власного виробництва;
- продаж продукції суміжних товарних категорій (чай, какао, цукор тощо);
- продаж або оренда сучасного професійного обладнання для приготування кави для сегмента B2B;
- продаж обладнання для приготування кави в домашніх умовах для сегмента B2C (кавоварки, кавомашини тощо);
- супутні товари (чашки, блюдця, стакани та ін.);
- проведення курсів навчання бариста;
- здійснення сервісного обслуговування обладнання.

Популярною серед українських споживачів кави є продукція таких українських торговельних марок: «Галка», «Віденська кава», «ISLA», «Кава зі Львова», «Lacomba», «Перша кавова спілка», «Gemini» [38].

Якщо враховувати бренди зарубіжних виробників, то за результатами опитування споживачів, найбільш популярними в Україні брендами кави в зернах та меленої кави є «Lavazza», «Jacobs» та «Gemini» (рис. 2.9).

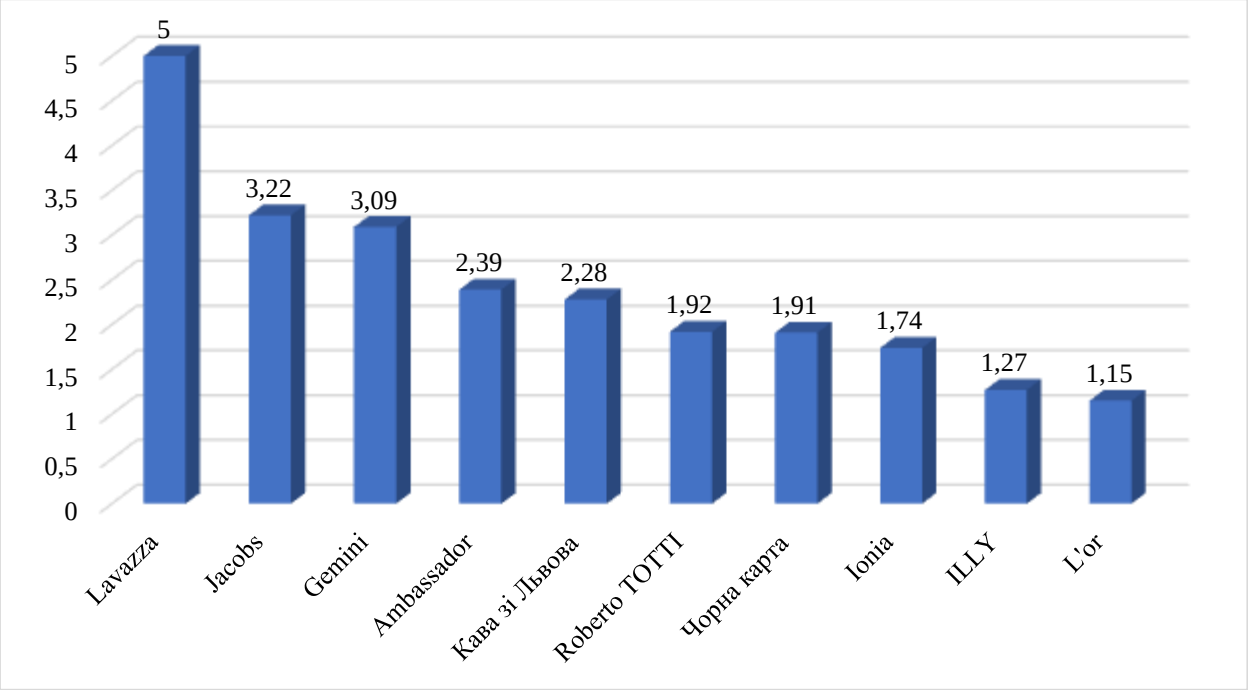


Рисунок 2.9 – ТОП-10 брендів меленої кави та кави в зернах в Україні [39,40]

Подальший розвиток українського ринку кави буде залежати від розвитку ситуації з пандемією Covid-19. Внаслідок карантинних обмежень відбувається падіння купівельної спроможності населення; частина кав'ярень в Україні припинила свою роботу. Пандемія вплинула також на звички населення, оскільки значна частина споживачів припинила відвідувати ресторани і кафе, придбала кавомашини та інше обладнання і почала готувати каву вдома. Для багатьох українських виробників кави сегмент HoReCa через карантинні заходи почав втрачати привабливість і вони почали шукати інші канали збуту своєї продукції кінцевим споживачам: автозаправні комплекси, супермаркети, невеликі магазини.

Великі компанії-виробники кави в Україні постійно відвідують міжнародні галузеві виставки, відслідковуючи сучасні тенденції кавового бізнесу. Так, приймаючи до уваги зростаючу популярність у світі капсульного приготування кави, українські виробники кави почали активно пропонувати споживачам натуральну мелену каву в капсулах і відповідне обладнання для неї.

Популярність капсульного приготування кави пояснюється багатьма перевагами у порівнянні з традиційними ріжковими кавоварками: компактність пристрою; користувачеві не потрібно утилізувати відпрацьовану каву з контейнера, чистити і промивати ріжок; можливість швидко змінити сорт кави; кава у герметичній капсулі довго зберігає свої смакові властивості на відміну від відкритої упаковки меленої кави або кави в зернах [41].

Враховуючи тенденції попиту українських споживачів, а також прагнення українських виробників підвищити якість продукції та продуктивність виробництва, можна спрогнозувати, що надалі оператори ринку будуть продовжувати закупати обладнання провідних європейських виробників, удосконалювати технологію смаження кави, розширювати асортимент не тільки за рахунок диференціації смаків, але й за різними способами приготування кави. Також очікується, що провідні виробники кави будуть застосовувати практику проведення цінових акцій для збільшення обсягів продажів.

Що стосується просування кави на ринку, то виробники кави використовують такі основні засоби маркетингових комунікацій (рис. 2.10).

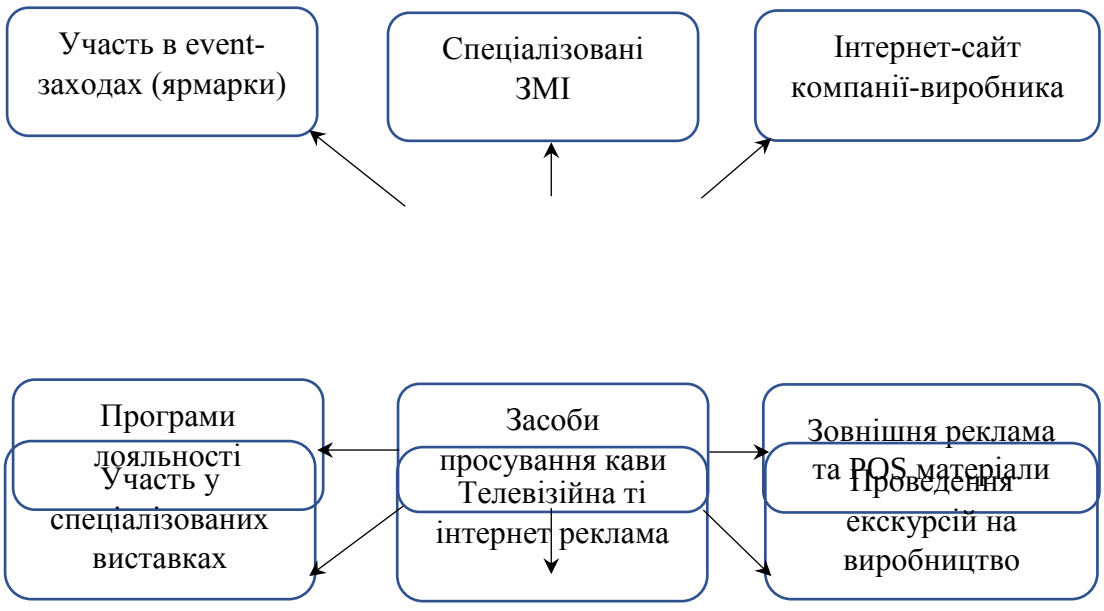


Рисунок 2.10 – Основні способи просування кави на українському ринку [26]

Виробники кави в Україні використовують спеціалізовані ЗМІ як джерело інформації стосовно своєї продукції; створюють та «розкручують» власні інтернет-сайти; приймають участь у щорічних галузевих національних та міжнародних виставках, які дають можливість презентувати свою продукцію та отримати важливу інформацію стосовно тенденцій ринку та уподобань споживачів; приймають участь в event-заходах, які допомагають поширити інформацію про виробника, та запроваджують програми лояльності для своїх постійних клієнтів (знижки з ціни, відтермінування платежів, безкоштовна доставка продукції та обладнання для приготування кави).

Виробники кави використовують різні канали реклами: телебачення, зовнішню рекламу, радіо, Інтернет, листівки та буклети, соціальні мережі (Facebook, Instagram тощо), Youtube, сувенірну рекламу (текстильні сумки, футболки, фірмові пакети), POS матеріали (стакани, чашки, ай-стоппери). Оператори прагнуть використовувати маркетингові інструменти в комплексі для досягнення синергійного ефекту [40].

Отже, подальший розвиток ринку кави в Україні буде відбуватися у напрямку розширення пропозиції для кінцевих споживачів, підвищення культури споживання кави серед населення; популяризації нових способів приготування кави та пропозиції сучасного нового обладнання для приготування кави, як професійного, так і побутового.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИТУАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АЛЬТА ПЛЮС»

3.1 Оптимізація імпортних закупок в умовах зростання попиту на каву

Як зазначалося у розділі 2, в Україні поступово збільшується попит на каву, внаслідок чого збільшуються обсяги імпорту та виробництва кави місцевими виробниками, що займаються її обсмажуванням (рис 3.1).

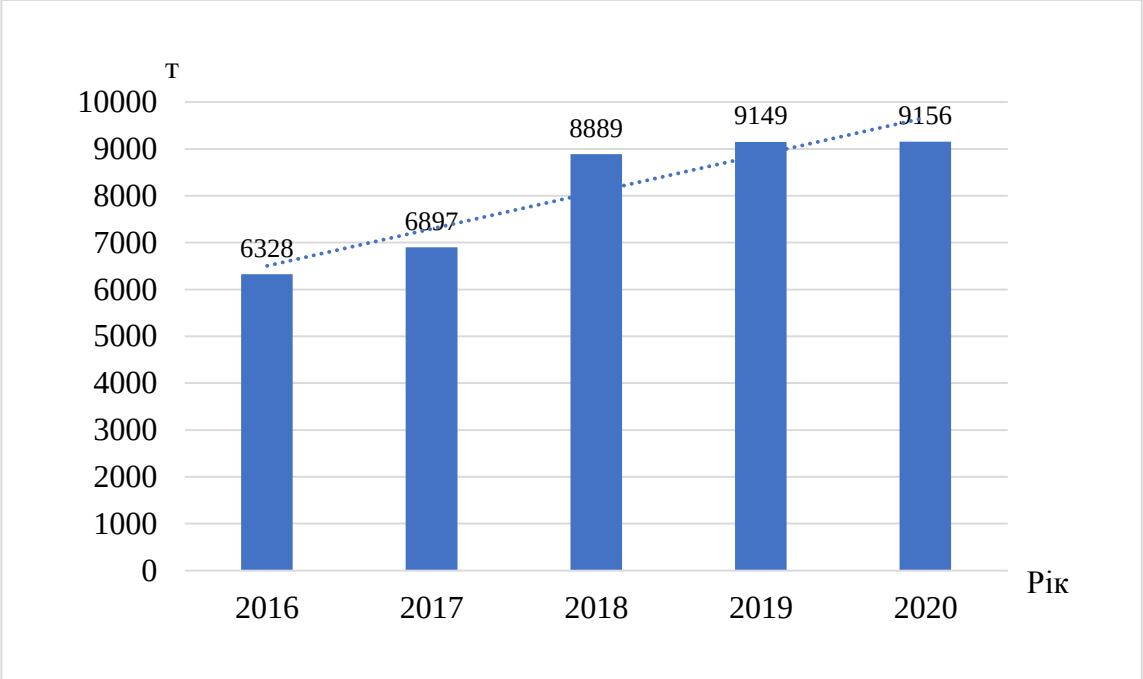


Рисунок 3.1 – Реалізація смаженої кави, виробленої в Україні у 2016-2020 рр. [23]

Аналізуючи статистичні дані на рис. 3.1, можна бачити, що у 2018-2020 рр. відбулося зростання обсягів реалізації кави українських виробників у порівнянні з 2017 роком на 28,9-32,8%. У 2019-2020 рр. темпи зростання обсягів реалізації кави суттєво сповільнилися через наслідки

пандемії Covid-19 (зменшення попиту через закриття закладів сегменту HoReCa під час карантину).

Враховуючи тенденції підвищення культури споживання кави в Україні та збільшення попиту на натуральну каву, підприємства-виробники мають значну увагу приділяти плануванню імпортних закупок, оптимізуючи їх обсяг та структуру згідно уподобань українських споживачів.

Задача оптимізації обсягу замовлення полягає в тому, щоб визначити економічний розмір партії, що імпортується, при якому логістичні витрати на поставку партій та витрати на зберігання продукції за певний період часу були мінімальними.

Для визначення оптимального розміру імпортної поставки кави може бути використана формула Уільсона (3.1) [42]:

$$q_{opt} = \sqrt{\frac{C_0 S}{\alpha k}}, \tag{3.1}$$

де q_{opt} – величина замовлення (кг, мішки);

C_0 – витрати на поставку партії кави (гр. од.);

S – попит на каву протягом певного періоду (кг, мішки);

α – витрати на зберігання одиниці продукції з урахуванням займаної площі складу за певний період (гр.од./м^2 за період);

k – коефіцієнт, який враховує просторові габарити одиниці продукції (м^2/мішок).

Основну частину витрат на поставку партії кави C_0 представляють транспортні витрати (фрахт), витрати на навантаження/розвантаження транспортного засобу, вартість оформлення супровідної документації, митні платежі тощо.

Враховуючи той факт, що внутрішній попит на несмажену каву в Україні поступово зростає, збільшення попиту S через певні періоди часу можна представити у вигляді залежності $Se^{m\gamma}$, де m – кількість періодів, γ –

малий параметр, який характеризує темпи зміни попиту.

На рис. 3.2 продемонстровано залежність функції $y = e^{m\gamma}$, яка визначає характер зміни попиту S, від значень малого параметра γ.

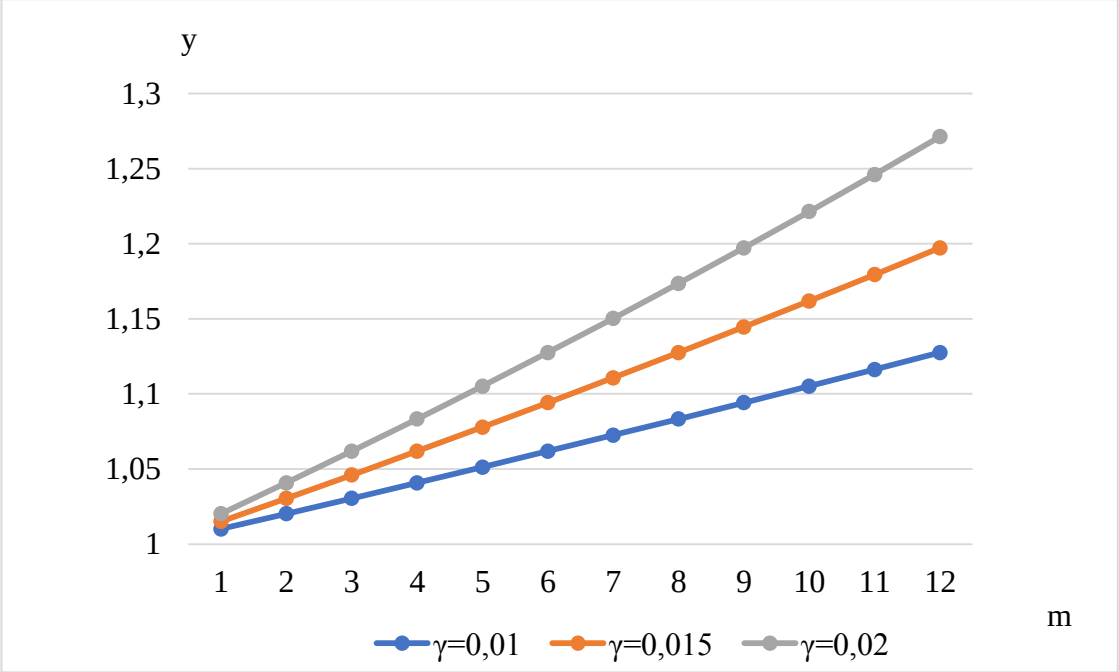


Рисунок 3.2 – Характер залежності функції $y = e^{m\gamma}$ від значень малого параметра γ, що визначає темпи зміни попиту

На рис. 3.2 видно, що збільшення параметрів m і γ прискорює зростання попиту. Так, при m=2 і $\gamma = 0{,}01$ зростання відбувається на 2% по відношенню до початкового значення попиту; при m=2 і $\gamma = 0{,}015$ – на 3%; при m=2 і $\gamma = 0{,}02$ – на 4,1%. При подальшому збільшення параметра m амплітуда зміни попиту зростає: при m=6 і $\gamma = 0{,}01$ – на 6,2% по відношенню до початкового значення; при m=6 і $\gamma = 0{,}015$ – на 9,4%; при m=6 і $\gamma = 0{,}02$ – на 12,7%. Отже, варіація значень параметра γ дозволяє зробити апроксимацію функції попиту відповідно до статистичних даних.

Використання формули (3.1) для визначення оптимального розміру поставки обмежується умовою постійності вхідних параметрів. Унаслідок малості параметра $\gamma \ll 1$ можна вважати, що відхилення від початкового значення попиту S є незначним, і вимоги до застосування моделі

задовольняються. З урахуванням цих обмежень формула для визначення оптимальної партії поставки кави матиме вигляд:

$$q_{opt} = \sqrt{\frac{C_0 S e^{\gamma m}}{\alpha k}}. \quad (3.2)$$

Оптимальний розмір партії імпортованої кави q^*_{opt} представимо у вигляді розвинення за степенями введеного малого параметра γ [43]:

$$q^*_{opt} = q_0 + q_1 \cdot \gamma + q_2 \cdot \gamma^2 + \cdots, \quad (3.3)$$

де q_0, q_1, q_2 - невідомі функції, які необхідно знайти.

Використовуючи ряд Тейлора для функції $e^{\gamma m} = 1 + \gamma m + \frac{1}{2}\gamma^2 m^2 + \cdots$, підставивши (3.3) у рівняння (3.2) та нехтуючи членами більшого порядку, ніж γ^3, одержуємо нове рівняння:

$$q_0{}^2 + 2q_0 q_1 \gamma + q_1{}^2 \gamma^2 + 2q_0 q_2 \gamma^2 = \frac{C_0 S}{\alpha k}(1 + \gamma m + \frac{\gamma^2 m^2}{2}) \quad (3.4)$$

Прирівнюючи коефіцієнти при однакових ступенях параметра γ, отримуємо три рівняння для визначення складових q_0, q_1, q_2:

$$\gamma^0: \quad q_0{}^2 = \frac{C_0 S}{\alpha k}, \quad (3.5)$$

$$\gamma^1: \quad 2q_0 q_1 = m\frac{C_0 S}{\alpha k}, \quad (3.6)$$

$$\gamma^2: \quad q_1{}^2 + 2q_0 q_2 = \frac{m^2}{2}\frac{C_0 S}{\alpha k}, \quad (3.7)$$

Розв’язками рівнянь (3.5)-(3.7) будуть такі функції:

$$q_0 = \sqrt{\frac{C_0 S}{\alpha k}}, \qquad q_1 = \frac{m}{2} \cdot \sqrt{\frac{C_0 S}{\alpha k}}, \qquad q_2 = \frac{m^2}{8} \cdot \sqrt{\frac{C_0 S}{\alpha k}}. \quad (3.8)$$

Підставивши функції (3.8) у розвинення (3.3), одержимо формулу для визначення оптимальної партії кави за умови поступово зростаючого попиту:

$$q^*_{opt} = \sqrt{\frac{C_0 S}{\alpha k}}\left(1 + \frac{m}{2}\gamma + \frac{m^2}{8}\gamma^2\right), \tag{3.9}$$

$$q^*_{opt} = q_{opt}\left(1 + \frac{m}{2}\gamma + \frac{m^2}{8}\gamma^2\right). \tag{3.10}$$

Формула (3.10) для визначення оптимальної партії імпортної поставки при незначному зростанні попиту на каву відрізняється від формули Уільсона (3.1) на малу величину $\left(1 + \frac{m}{2}\gamma + \frac{m^2}{8}\gamma^2\right)$.

Проаналізуємо, наскільки зміниться розмір імпортованої партії, якщо попит на каву протягом декількох періодів буде зростати. В табл. 3.1 наведені відносні показники зміни розміру замовлення при різних значеннях параметрів γ та m.

Таблиця 3.1 – Відносні показники зміни розміру партії кави при зростанні попиту, %

Кількість періодів, m	$\gamma = 0{,}01$		$\gamma = 0{,}015$		$\gamma = 0{,}02$	
	q^*_{opt} / q_{opt}	%	q^*_{opt} / q_{opt}	%	q^*_{opt} / q_{opt}	%
1	1,0050	0,50	1,0075	0,75	1,0101	1,01
2	1,0101	1,01	1,0151	1,51	1,0202	2,02
3	1,0151	1,51	1,0228	2,28	1,0305	3,05
4	1,0202	2,02	1,0305	3,05	1,0408	4,08
5	1,0253	2,53	1,0382	3,82	1,0513	5,13
6	1,0305	3,05	1,0460	4,60	1,0618	6,18
7	1,0356	3,56	1,0539	5,39	1,0725	7,25
8	1,0408	4,08	1,0618	6,18	1,0832	8,32
9	1,0460	4,60	1,0698	6,98	1,0941	9,41
10	1,0513	5,13	1,0778	7,78	1,1050	10,50
11	1,0565	5,65	1,0859	8,59	1,1161	11,61
12	1,0618	6,18	1,0941	9,41	1,1272	12,72

Наведені в табл. 3.1 результати розрахунку свідчать про те, що із збільшенням попиту на каву обсяг її замовлення підприємствами-імпортерами також зростатиме. Зокрема, при m=7 та $\gamma = 0{,}01$ оптимальний обсяг замовлення збільшиться у порівнянні до початкового періоду на 3,56%; при $\gamma = 0{,}015$ – на 5,39%; при $\gamma = 0{,}02$ – на 7,25%.

Рис. 3.3 демонструє залежність зміни розміру оптимальної партії імпортованої кави за умови поступового підвищення попиту.

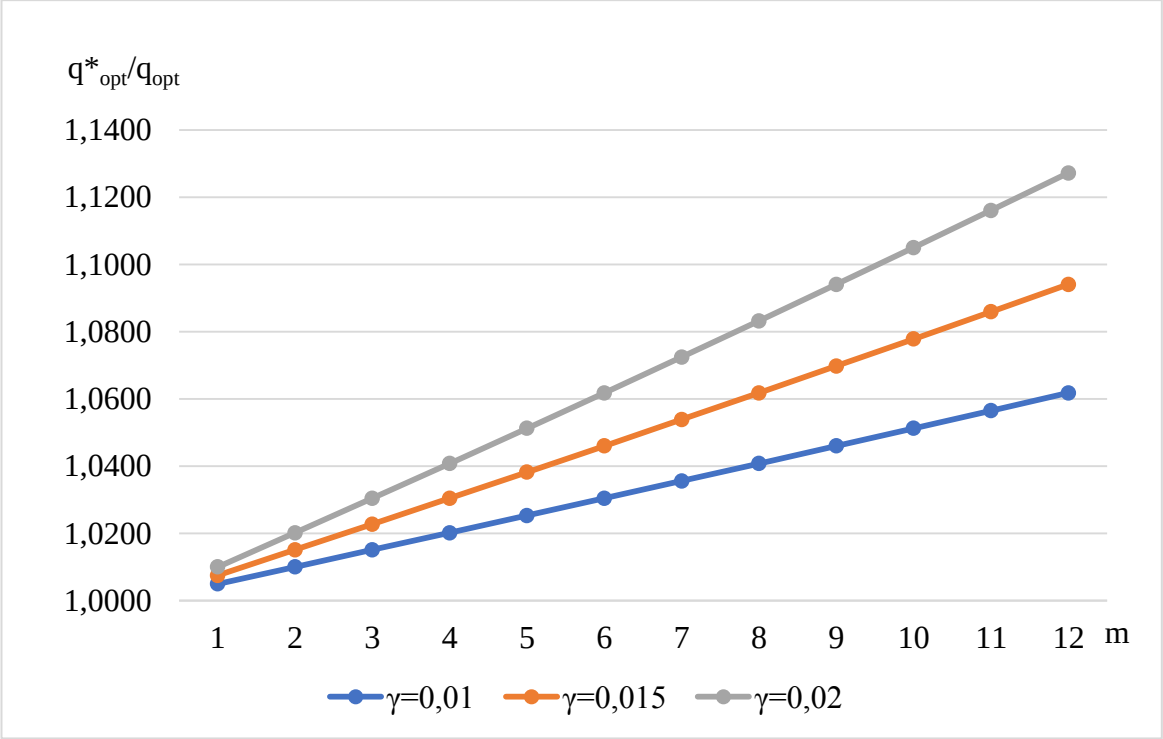


Рисунок 3.3 – Залежність зміни розміру імпортних поставок кави від темпів зростання попиту

В табл. 3.2 наведені дані, що характеризують залежність між амплітудою зростання попиту на каву та відповідним відсотковим зростанням оптимального розміру замовлення при різних значеннях параметрів γ та m.

Аналізуючи дані табл. 3.2, можна бачити, що, наприклад, при m=6 та $\gamma = 0{,}01$ зростання амплітуди попиту на каву на 6,18% призводить до збільшення величини імпортної партії на 3,05%; при m=8, $\gamma = 0{,}01$ і

зростанні амплітуди попиту на 8,33% відбувається збільшення величини замовлення на 4,08%.

Таблиця 3.2 – Залежність між амплітудою зростання попиту та відповідним оптимальним розміром замовлення

Кількість періодів, m	$\gamma = 0{,}01$		$\gamma = 0{,}015$		$\gamma = 0{,}02$	
	Зміна амплітуди попиту, %	Зміна величини замовлення %	Зміна амплітуди попиту, %	Зміна величини замовлення %	Зміна амплітуди попиту, %	Зміна величини замовлення %
1	1,00	0,50	1,51	0,75	2,02	1,01
2	2,02	1,01	3,05	1,51	4,08	2,02
3	3,05	1,51	4,60	2,28	6,18	3,05
4	4,08	2,02	6,18	3,05	8,33	4,08
5	5,13	2,53	7,79	3,82	10,52	5,13
6	6,18	3,05	9,42	4,60	12,75	6,18
7	7,25	3,56	11,07	5,39	15,03	7,25
8	8,33	4,08	12,75	6,18	17,35	8,32
9	9,42	4,60	14,45	6,98	19,72	9,41
10	10,52	5,13	16,18	7,78	22,14	10,50
11	11,63	5,65	17,94	8,59	24,61	11,61
12	12,75	6,18	19,72	9,41	27,12	12,72

Отже, можна бачити, що із збільшенням значення параметру γ, який характеризує темпи зростання попиту, відбувається збільшення оптимальної партії замовлення кави, що необхідно враховувати при плануванні імпортних закупок керівництвом компанії, оскільки загальні витрати *TC*, які відповідають розміру замовлення, що розраховується за формулою Уільсона (3.1), перевищують загальні витрати, що відповідають розміру замовлення (3.9), який враховує незначне підвищення попиту:

$$TC(q_{opt}) = \frac{\left(1+m\gamma+\frac{m^2}{2}\gamma^2\right)S\cdot C_0}{q_{opt}} + \alpha k q_{opt} = \sqrt{C_0 S\alpha k}\cdot(2+m\gamma+\frac{m^2}{2}\gamma^2), \quad (3.11)$$

$$TC(q*_{opt}) = \frac{\left(1+m\gamma+\frac{m^2}{2}\gamma^2\right)S\cdot C_0}{q^*_{opt}} + \alpha k q^*_{opt} = \sqrt{C_0 S\alpha k}\cdot(2+m\gamma+\frac{m^2}{4}\gamma^2). (3.12)$$

Порівняння загальних витрат, що відповідають розміру замовлення, розрахованого за формулою Уільсона (3.1) та модифікованою формулою (3.9), наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Порівняльний аналіз загальних витрат на логістику при імпорті кави

Кількість періодів, m	$\gamma = 0{,}01$		$\gamma = 0{,}015$		$\gamma = 0{,}02$	
	$\frac{TC(q_{opt})}{\sqrt{C_0 S \alpha k}}$	$\frac{TC(q*_{opt})}{\sqrt{C_0 S \alpha k}}$	$\frac{TC(q_{opt})}{\sqrt{C_0 S \alpha k}}$	$\frac{TC(q*_{opt})}{\sqrt{C_0 S \alpha k}}$	$\frac{TC(q_{opt})}{\sqrt{C_0 S \alpha k}}$	$\frac{TC(q*_{opt})}{\sqrt{C_0 S \alpha k}}$
1	2,0101	2,0100	2,0151	2,0151	2,0202	2,0201
2	2,0202	2,0201	2,0305	2,0302	2,0408	2,0404
3	2,0305	2,0302	2,0460	2,0455	2,0618	2,0609
4	2,0408	2,0404	2,0618	2,0609	2,0832	2,0816
5	2,0513	2,0506	2,0778	2,0764	2,1050	2,1025
6	2,0618	2,0609	2,0941	2,0920	2,1272	2,1236
7	2,0725	2,0712	2,1105	2,1078	2,1498	2,1449
8	2,0832	2,0816	2,1272	2,1236	2,1728	2,1664
9	2,0941	2,0920	2,1441	2,1396	2,1962	2,1881
10	2,1050	2,1025	2,1613	2,1556	2,2200	2,2100
11	2,1161	2,1130	2,1786	2,1718	2,2442	2,2321
12	2,1272	2,1236	2,1962	2,1881	2,2688	2,2544

Порівнюючи дані табл. 3.3, можна бачити, що загальні витрати, які відповідають розміру замовлення (3.9), є менше тих, що розраховані за формулою Уільсона (3.1). У масштабах загальних імпортних закупок кави, які здійснює підприємство, зменшення витрат може бути суттєвим.

Оптимізація процесу імпортних закупок на підприємстві з урахуванням зростаючого попиту на каву дозволить зменшити витрати на логістику, а отже підвищити ефективність діяльності компанії в цілому.

Отже, запропонована модель управління імпортними закупками дозволить менеджменту компанії ТОВ «Альта Плюс» оптимізувати бізнес-процеси у сфері закупівельної логістики, а також підвищити ефективність ситуаційного управління в організації, моделюючи зміни, які можуть бути обумовлені зростанням або коливанням попиту на продукцію. Підхід, який використовувався для одержання модифікованої формули для визначення розміру замовлення, можна також використовувати за умови зростання

витрат, пов’язаних з реалізацією імпортних контрактів, та витрат на зберігання імпортованої продукції на складі тощо.

3.2 Адаптація маркетингової політики компанії в умовах пандемії

Падіння за всіма економічними напрямами у світі не могло не відбитися на обсягах споживання кави.

У 2020 році на ринках Північної та Південної Америк та країн Західної Європи спостерігалося різке зростання домашнього споживання кави: у порівнянні з 2019 роком обсяги споживання кави вдома зросли на 20%; на 5%-15% збільшилися покупки обладнання для приготування кави в домашніх умовах; на 30% зросла кількість замовлень кави «на винос» та через Інтернет з доставкою додому; близько на 75% скоротилося споживання кави у закладах [44].

У США за 10 місяців 2020 року обсяги споживання кави вдома збільшилися на 4,9%. За результатами опитування, 39% американців та 49% канадців готові платити більше за домашню каву більш високої якості. Продажі обладнання для заварювання кави в домашніх умовах у США і Канаді зросли на 12%. У Великобританії в порівнянні з 2019 р. обсяги кави «на винос» з кафе та ресторанів скоротилися на 50% [44,45].

Як свідчать аналітики ринку, споживачі більше часу почали приділяти експериментам з кавою вдома, створюючи особисті смаки, виділивши або переобладнавши місце на кухні саме під місце для приготування кави. Через збільшення безробіття серед активного покоління людей, а також через масовий перехід на роботу вдома (поза офісом) у покоління молодих людей формуються нові кавові звички та любов до високоякісної кави, а, отже, значна частина цих споживачів кави вже не повернеться до споживання цього напою поза домом [44].

Ринок кави в Україні, незважаючи на досить жорстку конкуренцію між національними виробниками кави та імпортерами, а також карантинні

заходи, що пов’язані з пандемією Covid-19, зберігає можливості для свого розвитку. Важливою причиною того, що виробники кави мають можливості для реалізації свого можливого потенціалу, є різноманітні потреби існуючих споживачів цього напою та залучення нових потенційних споживачів завдяки популяризації та підвищення культури споживання кави серед населення України.

З метою визначення уподобань споживачів кави та наскільки пандемія Covid-19 вплинула на їх звички, було проведено опитування серед респондентів віком 18-50 років. Анкета містила 19 основних питань (рис. 3.4), які стосувалися смакових уподобань респондентів, лояльності до торговельних марок, каналів покупки та комунікації тощо. Більше половини респондентів складали молоді люди віком 18-24 роки (56,6%); частка споживачів у віці 35+, тобто працюючих людей, склала 23,4%. Значну частину респондентів складали жінки – 69,8%. 30,8% респондентів визначили свій дохід як 5-10 тис. грн. на місяць; 25% – 10-15 тис. грн.; 15,4% – вище 20 тис. грн.; 21,2% респондентів зазначили, що не мають власних доходів (студенти).

60,4% опитуваних зазначили, що споживають каву кожен день. 79,2% респондентів не цікавляться і не слідкують за тенденціями на ринку кави. Отже, серед опитуваних споживачами-новаторами, які цікавляться новинками самого продукту, новими способами заварювання кави були лише 20,8%. Це говорить про те, що серед українських споживачів культура споживання кави залишається недостатньо сформованою, люди не володіють достатньою інформацією про те, що відбувається на ринку, які тенденції його розвитку. Через це виробникам кави, зокрема ТОВ «Альта Плюс», доцільно більш активно поширювати інформацію та здійснювати презентацію нових методів заварювання кави, нового сучасного обладнання через доступні для відповідних сегментів споживачів канали комунікації, зокрема, організуючи екскурсії на виробництво, приймаючи участь у заходах-подіях, як то фестиваль місцевих брендів «Made in ZP» [46].

37,8% респондентів надають перевагу натуральній каві, 24,5% – розчинній, 17% – каві «3 в 1», кавовим міксам 9,4%.

Опитування споживачів кави

1. Чи споживаєте Ви каву кожен день?
   1.1 Так 1.2 Ні
2. Що є кава для Вас?
   2.1 Смачний напій. 2.2 Корисний напій. 2.3 Напій, що надає бадьорість
   2.4 Напій для спілкування 2.5 Стиль життя. 2.6 Просто звичка
   2.7 Спосіб залишитися наодинці, зібратися з думками 2.8 Інше (зазначити) _____
3. Якій каві надаєте перевагу?
   3.1 Натуральній. 3.2 Розчинній. 3.3 Кавовим міксам
   3.4 Каві «3 в одному». 3.5 Інше (зазначити) _____
4. У якому місці ви частіше п'єте каву?
   4.1 Вдома 4.2 У друзів. 4.3 В офісі 4.4 У кафе або ресторані
   4.5 На вулиці. 4.6 Інше (зазначити) _____
5. Якщо ви споживаєте каву вдома, то де ви її купуєте?
   5.1 На ринку. 5.2 В супермаркеті. 5.3 В інтернет-магазині 5.4 Сам(а) не купую
   5.5 Інше _____
6. Якщо надаєте перевагу натуральній каві, чи звертаєте Ви увагу на країну походження?
   6.1 Так 6.2 Ні
7. Якщо на питання 6 Ви дали відповідь «ТАК», то каві з яких країн ви надаєте перевагу?
   7.1 Бразилія 7.2 Колумбія 7.3 Гватемала 7.4 Індія 7.5 Ефіопія
   7.6 Коста-Ріка 7.7 Мексика 7.8 Нікарагуа 7.9 Інше (зазначити) _____
8. Чи звертаєте Ви увагу на країну-виробника, в якій відбулося обсмажування та пакування кави?
   8.1 Так 8.2 Ні
9. Якщо на питання 8 Ви дали відповідь «ТАК», то якій країні-виробнику кави ви надаєте перевагу?
   9.1 Італія. 9.2 Польща. 9.3 Німеччина 9.4 Україна 9.5 Інше (зазначити) _____
10. Якщо Ви споживаєте натуральну каву вдома, то як її заварюєте?
   10.1 Кавомашина 10.2 Кавоварка 10.3 Турка 10.4 У чашці 10.5 Інше _____
11. На які критерії звертаєте увагу, обираючи каву?
   11.1 Смак. 11.2 Аромат. 11.3 Ступінь обсмажування.
   11.4 Прийнятне співвідношення «ціна-якість» 11.5 Постійна висока якість.
   11.6 Бренд 11.7 Упаковка. 11.8 Відсутність неприємного після присмаку
   11.9 Інше (зазначити) _____
12. Чи є Ви прихильником певних марок кави?
   12.1 Так 12.2 Ні
13. Якщо на питання 12 Ви дали відповідь «ТАК», зазначте, будь ласка, кількість ТМ кави, до яких Ви лояльні:
   13.1 1. 13.2 2-3. 13.3 Не рахував(ла)
14. Якщо ціна на Вашу улюблену каву підвищиться, продовжите її купувати?
   14.1 Так, оскільки лояльний(а) до цієї торговельної марки
   14.2 Так, але зменшу обсяги споживання.
   14.3 Ні, куповатиму іншу каву.
   14.4 Інше (зазначити) _____
15. За якою ціною Ви купуєте каву (ціна за 200 г)?
   15.1 до 100 грн. 15.2 100–140 грн. 15.3 140–170 грн. 15.4 більше 170 грн.
16. Чи вплинула пандемія Covid-19 на Ваші звички стосовно споживання кави?
   16.1 Так 16.2 Ні
17. Якщо на питання 16 Ви дали відповідь «ТАК», то на що саме?
   17.1 Купую більш дешеву каву через зменшення доходів.
   17.2 Почав (ла) менше споживати кави. 17.3 Почав (ла) більше споживати кави.
   17.4 Почав (ла) споживати каву не в кафе, а вдома.
   17.5 Купив(ла) кавомашину додому. 17.6 Не купую каву в кіосках
   17.7 Інше (зазначити) _____
18. Обираючи марку кави, на яку інформацію звертаєте увагу?
   18.1 Рекомендація друзів, знайомих. 18.2 Відгуки в соцмережах.
   18.3 Інформація на сайті виробника. 18.4 Реклама в ЗМІ.
   18.5 Не довіряю інформації, тільки власний досвід 18.6 Інше (зазначити) _____
19. Чи відстежуєте Ви новинки та тенденції на ринку кави?
   19.1 Так 19.2 Ні

Рисунок 3.4 – Лист опитування споживачів кави

Значна кількість респондентів споживають каву як смачний напій (62,3%) та напій, який надає бадьорість (47,2%), а також сприймають каву як напій для спілкування (34%). Лише 11,3% респондентів вважають, що кава є корисним напоєм, отже, українські споживачі також не достатньо володіють інформацією про корисні властивості кави (рис. 3.5).

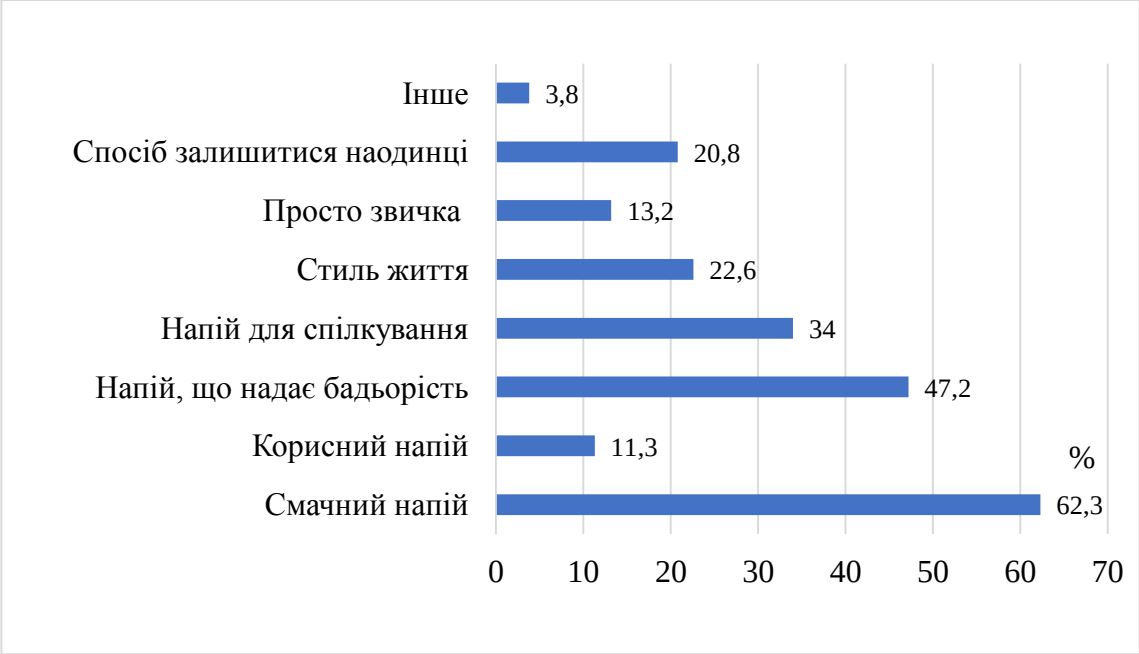


Рисунок 3.5 – Карта сприйняття кави респондентами

Серед опитуваних, частка тих, хто споживає каву вдома, складає 71,7%. 45,3% респондентів (як правило, студенти) споживають каву на вулиці, купуючи її в кіосках; 35,8% – у закладах HoReCa, 30,2% – в офісі під час роботи. Отже, можна зробити висновок, що в умовах пандемії значно зменшилася кількість споживачів, які п’ють каву в кафе і ресторанах. ТОВ «Альта Плюс» варто враховувати цей факт, адаптуючи свій асортимент та канали розподілу відповідно до вимог сегменту B2C.

Що стосується питання, де споживачі найчастіше купують каву для дома, то 75,5% опитуваних роблять покупку кави в супермаркетах, 13,2% – в інтернет-магазинах, 9,4% – на ринку. Дійсно, за даними досліджень, більшість українців, на відміну від європейських споживачів, основну масу

продуктів харчування купує в роздрібних магазинах, зокрема супермаркетах великих продуктових мереж. На сьогодні ТОВ «Альта Плюс» працює з обмеженою кількістю магазинів у м. Запоріжжя, що створює незручності для лояльних до марки покупців через те, що їм доводиться витрачати додатковий час на пошук кави в торговельних точках. Компанії доцільно переглянути свою збутову політику, залучаючи до реалізації кави ISLA мережі супермаркетів та продуктові магазини «біля дому».

Найбільш популярним способом заварювання натуральної кави вдома є турка (50,9%) і чашка (32,1%) (рис. 3.6).

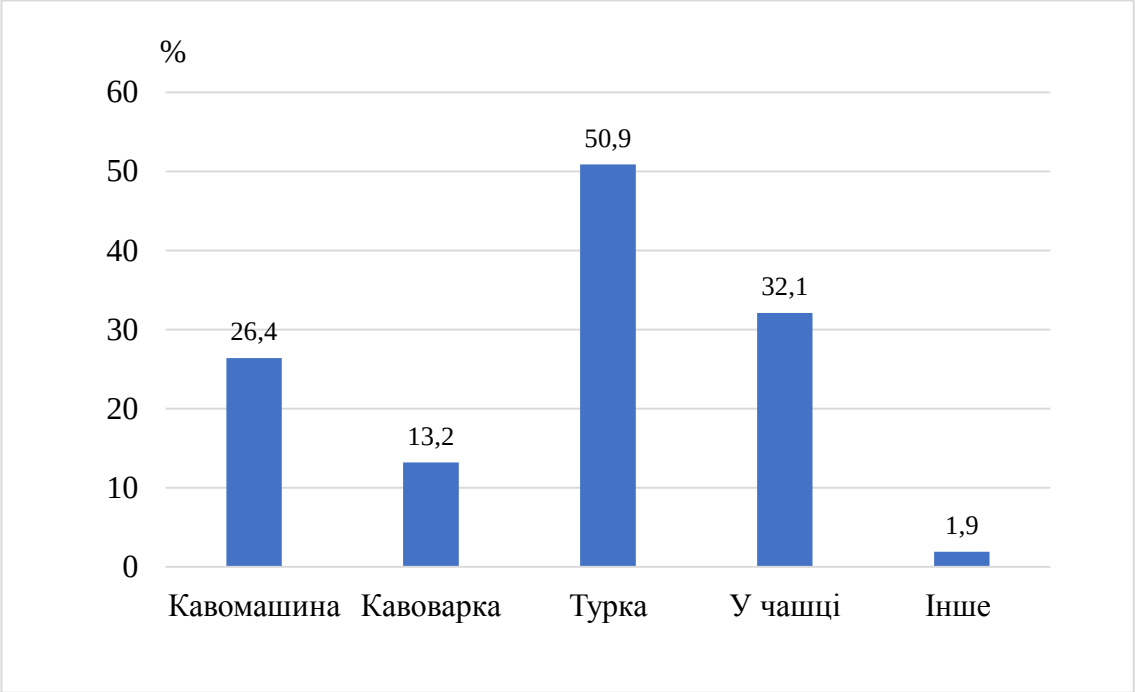


Рисунок 3.6 – Способи заварювання натуральної кави вдома

Можна бачити на рис. 3.6, що тільки 26,4% респондентів мають кавомашину і 13,2% користуються кавоварками вдома. Отже, ТОВ «Альта Плюс», просуваючи мелену каву власного виробництва, варто звертати увагу потенційних споживачів, на те, що її можна заварювати у чашці без втрати смакових якостей.

Велика частка респондентів (39,6%) взагалі не звертає увагу на країну походження кави. Ти споживачі, для кого країна походження є важливим критерієм вибору напою, надають перевагу каві з таких країн (рис. 3.7).

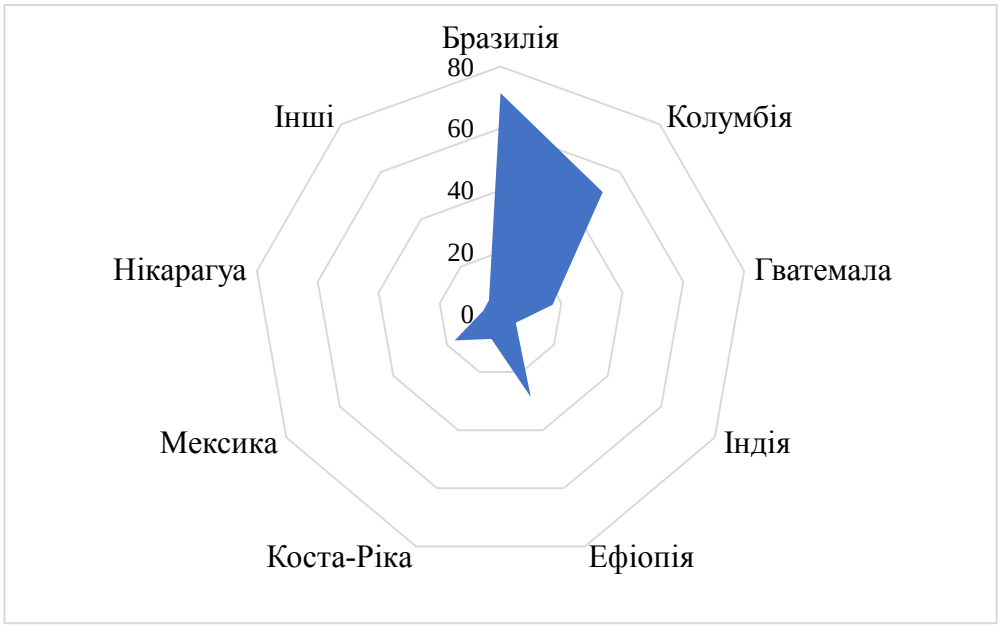


Рисунок 3.7 – Уподобання споживачів кави щодо країни походження

Як можна бачити, респондентам найбільш до вподоби кава з Бразилії, Колумбії та Ефіопії. ТОВ «Альта Плюс», плануючи імпортні закупівлі моноарабіки, доцільно враховувати уподобання споживачів щодо країни походження, а також смакові властивості кави.

Більше половини респондентів (56,6%) не звертають увагу на те, у якій країні відбулося обсмажування кави. Ті, хто на це звертають увагу, обирають каву з Італії (63,3%), Німеччини (50%) та України (26,7%).

Тільки 52,8% опитуваних споживачів вважають себе прихильниками певних кавових брендів. Решту респондентів (47,2%), за умови ефективного використання інструментів маркетингу, компанія можна залучити як потенційних покупців. Більш того, серед тих, хто вважає себе лояльним покупцем до певних марок, 25,6% надають перевагу більше, ніж трьом маркам, а отже можуть вважатися покупцями, які схильні до зміни брендів кави, схильні експериментувати з вибором кави.

45,3% опитуваних споживачів купують каву за ціною 100-140 грн. за упаковку масою 200 г; 24,5% – за ціною до 100 грн., 18,9% влаштовує ціна 140-170 грн за упаковку, більше 170 грн. за упаковку 200 г готові заплатити 11,3% респондентів (рис. 3.8).

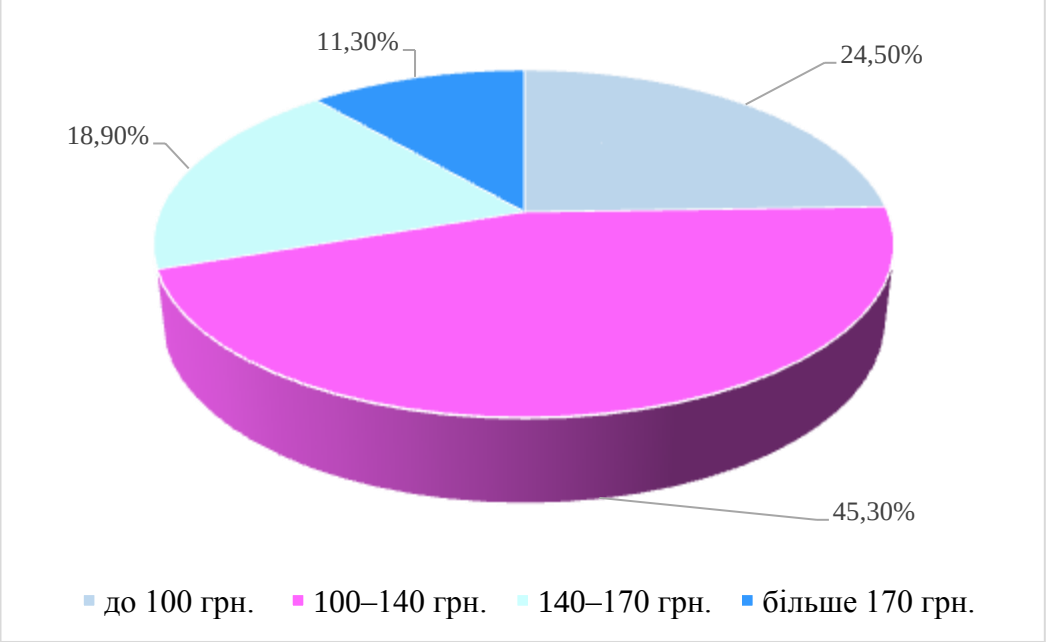


Рисунок 3.8 – Прийнятна ціна кави для споживачів (грн./200 г)

Отже, формуючи товарну пропозицію кави для українських споживачів, ТОВ «Альта Плюс» має орієнтуватися на різні цінові сегменти покупців, приймаючи до уваги той факт, що під час пандемії доходи значної частини населення України значно зменшилися. Серед респондентів тільки 49,1% зазначили, що незважаючи на підняття цін будуть продовжувати купувати і пити свою улюблену каву в тих же обсягах, як і раніше; 34% зменшать обсяги споживання; 11,3% відмовляться від цієї марки.

18,9% опитуваних споживачів відповіли, що пандемія Covid-19 змусила їх змінити свої звички стосовно споживання кави, а саме 36,8% почали менше споживати кави; 15,8%, навпаки, збільшили обсяги споживання; 21,1% відмовилися від споживання кави у закладах HoReCa, почали

споживати каву вдома; 15,85% більше не купують каву на вулиці в кіосках. Отже, для утримання клієнтів ТОВ «Альта Плюс» необхідно і надалі проводити гнучку цінову політику, використовуючи промо-акції для залучення та утримання клієнтів.

Що стосується інформації, якій довіряють респонденти, обираючи марку кави, то найбільшою довірою користуються рекомендації друзів та знайомих (43,4%) та власний досвід (64,2%) (рис. 3.9).

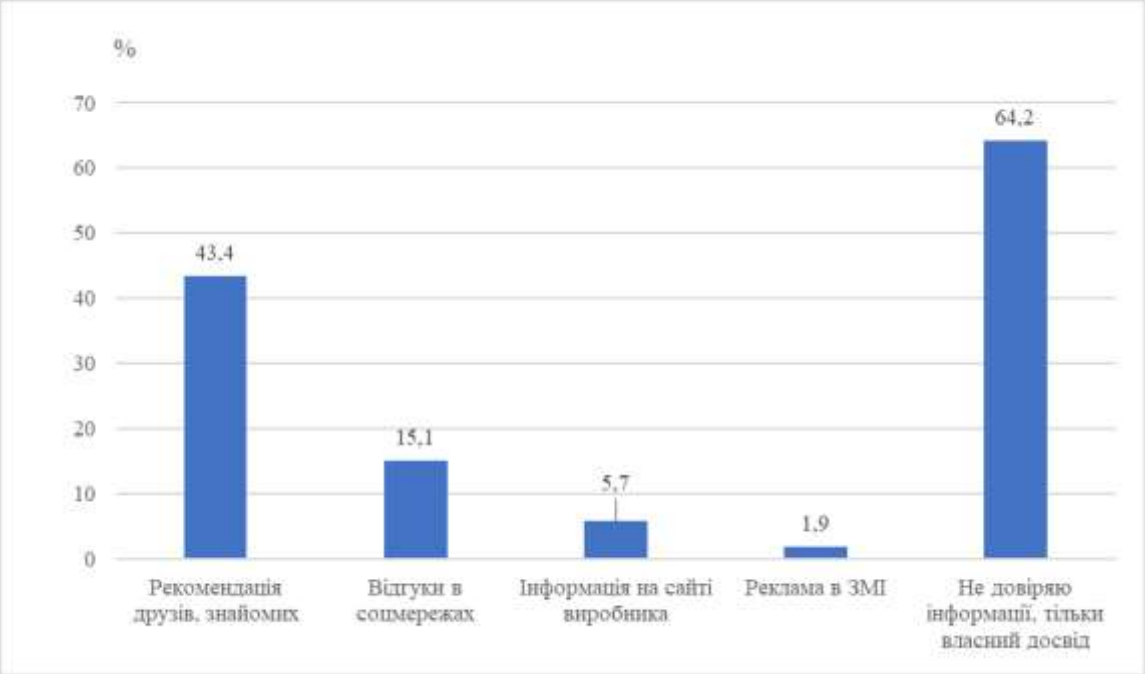


Рисунок 3.9 – Ступінь довіри до інформації при виборі марки кави

Враховуючи дані, що наведені на рис. 3.9, з метою залучення нових клієнтів та підвищення рівня поінформованості про бренд ISLA можна рекомендувати компанії більш ефективно використовувати:

- event marketing, проводячи заходи самостійно або приймаючи в них участь як гість: участь або презентація своєї продукції на конференціях, семінарах, форумах; прийняття участі на святах і вечоринках; організація презентацій та дегустацій нового продукту; прийняття участі у різного роду фестивалях тощо (оскільки більшість споживачів покладаються на власний досвід комунікації з брендом);

- Інтернет (YouTube, банерну рекламу, PR матеріали, соцмережі);
- вірусний маркетинг (через те, що значна кількість споживачів кави прислухається до рекомендацій друзів та знайомих) [47,48].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного аналізу ситуаційного управління діяльністю компанії, яка є імпортером кави, можна зробити такі висновки.

1. Ситуаційний підхід в управлінні діяльністю підприємства передбачає виявлення факторів, які стали причиною для виникнення певної ситуації, а також встановлення пріоритетності за силою впливу і можливими наслідками для організації. Основним завданням менеджера при використанні ситуаційного підходу є вибір конкретних методів управління, які є найбільш ефективними для ситуації, що склалася, та прийняття відповідних управлінських рішень.

2. Адаптивна маркетингова стратегія компанії повинна враховувати виробничий і маркетинговий потенціал підприємства, внутрішнє середовище та вимоги ринку. Вона має визначити цільові ринки, забезпечити наявність перспективного товарного портфеля організації, обрати ефективну цінову політику; побудувати оптимальні канали збуту та комунікації зі споживачами.

3. Український ринок кави демонструє динамічне зростання. За останні п’ять років імпорт кави виріс на 63%. Причинами збільшення обсягів імпорту кави в Україну є не тільки підвищення попиту на неї, але й прийняття міжнародних угод, які стосуються міжнародної торгівлі, зокрема «Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони», на підставі якої Україною та ЄС були скасовані ввізні мита на більшість товарів, що імпортуються на ринки один одного.

4. Основними експортерами кави в Україну є європейські країни, які імпортують і переробляють зелене зерно, а потім реалізують продукцію українським компаніям. Найбільшими країнами-експортерами кави в

Україну є Польща, Італія, Німеччина, В'єтнам, Бразилія, Індія, Ефіопія, Колумбія.

5. Основними причинами зростання світових ціни на каву в 2021 році є: глобальне потепління; проблеми з врожаєм (засуха та потужні морози в Бразилії, проливні дощі в Колумбії); пандемія Covid-19 (через різке зростання кількості захворювань нестача робочих рук під час збору врожаю, затримка поставок, блокування портів в Колумбії тощо).

6. Збільшення доходів населення, незначні сезонні коливання попиту на споживання кави, зміна уподобань споживачів у бік натуральної кави, культурні традиції багатьох регіонів України, зростання внутрішнього туризму позитивно впливають на розвиток ринку виробництва кави.

Більшість великих українських компаній-виробників кави позиціонують себе як професіоналів, які надають повний цикл послуг: продаж якісної свіжесмаженої кави власного виробництва та продукції суміжних товарних категорій (чай, какао, цукор тощо); продаж/оренда та сервісне обслуговування сучасного обладнання для приготування кави; проведення курсів навчання бариста тощо.

7. ТОВ «Альта Плюс» є одним з найбільш відомих виробників натуральної кави не тільки у Запорізькій області, але й на території України. Товарна номенклатура компанії включає широкий вибір обсмаженої меленої кави та кави в зернах під брендом ISLA, чай, какао, посуд та обладнання для приготування кави (кавомашини, кавоварки тощо).

Сильними сторонами ТОВ «Альта Плюс» є сертифіковане за міжнародними стандартами виробництво та контроль якості на кожному етапі; наявність надійних постачальників зеленого зерна з різних країн світу; оптичне сортування зерна на швейцарському обладнанні Bühler; наявність сучасного німецького обладнання Probat для обсмажування кавового зерна; наявність сертифікованих SCA фахівців з обсмажування кави; широкий асортимент кави в зернах; багаторічний досвід роботи на ринку кави.

8. З урахуванням зростаючого попиту на каву для оптимізації процесу імпортних закупок ТОВ «Альта Плюс» була запропонована модифікована модель управління поставками, яка дозволить зменшити витрати на логістику, а отже підвищити ефективність діяльності компанії в цілому.

Запропонована модель управління імпортними закупками дозволить менеджменту компанії оптимізувати бізнес-процеси у сфері закупівельної логістики, а також підвищити ефективність ситуаційного управління в організації, моделюючи зміни, які обумовлені зростанням або коливанням попиту на продукцію.

9. Приймаючи до уваги тенденцію розвитку українського ринка кави та результати опитування, яке було проведено під час дослідження, можна зробити наступні рекомендації ТОВ «Альта Плюс»:

– через те, що серед українських споживачів культура споживання кави залишається недостатньо сформованою і люди не володіють достатньою інформацією про сучасні тенденції розвитку ринку кави, доцільно поширювати інформацію та здійснювати презентацію нового сучасного обладнання, нових методів заварювання кави через доступні для споживачів канали комунікації, зокрема, організуючи екскурсії на виробництво, приймаючи участь у фестивалі місцевих брендів «Made in ZP»;

– оскільки в умовах пандемії значно збільшилася кількість споживачів, які почали споживати каву вдома, компанії варто враховувати цей факт, адаптуючи свій асортимент та канали збуту відповідно до вимог кінцевих споживачів. На сьогодні ТОВ «Альта Плюс» працює з обмеженою кількістю магазинів у м. Запоріжжя, що створює незручності для лояльних до марки покупців через те, що їм доводиться витрачати додатковий час на пошук кави в торговельних точках. Компанії доцільно переглянути свою збутову політику, залучаючи до реалізації кави ISLA мережі супермаркетів та продуктові магазини «біля дому»;

– пропонуючи каву для кінцевих споживачів, ТОВ «Альта Плюс» має орієнтуватися покупців з різним рівнем доходу, приймаючи до уваги той

факт, що під час пандемії Covid-19 доходи значної частини українського населення суттєво скоротилися;

– з метою залучення нових клієнтів та підвищення рівня поінформованості про бренд ISLA можна рекомендувати ТОВ «Альта Плюс» більш ефективно використовувати такі канали комунікації, як event marketing (через те, що більшість споживачів покладаються на власний досвід комунікації з брендом); Інтернет (YouTube, соцмережі); вірусний маркетинг (оскільки споживачі прислухаються до рекомендацій друзів та знайомих).

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 388 с.

2. Чорна Л. О., Кудлаєнко С. В. Ситуаційний підхід до адаптації підприємств до кризових умов. *Ефективна економіка*. 2011. № 8, URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=916 (дата звернення 10.10.2021).

3. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. Прометей. 2013. №1. С. 146-151.

4. Ярова І. М. Адаптивно-ситуаційний підхід до управління бізнес-процесами торговельних організацій. *Підприємництво і торгівля*. 2016. Випуск. 20. С. 130-133.

5. Розман А., Денисенко І. Механізм управління адаптивністю бізнес-моделі підприємств роздрібної торгівлі. *Прикладна економіка*. 2014. № 4. С. 56-60.

6. Ляшенко Р. В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. 2018. №12. С. 296-301.

7. Захаркін О. О. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності. Вісник Житомирського державного технологічного університету. *Економічні науки*. 2014. № 4. С. 53-59.

8. Полянська А. Формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління. *Демократичне врядування*. 2012. Випуск 9. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_9_33 (дата звернення 10.10.2021)

9. Корінєв В. Л. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. *Держава та регіони*. 2014. №3. С. 71-74.

10. Соковніна В. М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. №10. С. 89-92.

11. Готра В. В., Філін Ю. І. Розробка адаптивної стратегії маркетингу. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні. 2017. С. 163-169.

12. Макарова В. В. Формування та оцінка ефективності маркетингового комплексу на промислових підприємствах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Випуск 2. С. 70-76.

13. Мойсеєнко Ю. В. Трансформація маркетингового комплексу промислової власності в контексті еволюції світової економіки. *Наука та наукознавство.* 2015. № 1. С. 44-50.

14. Уткіна Ю. М., Беседіна Ю. Стратегічне планування логістичної діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 186-194.

15. Набока Р. М., Шукліна В.В. Особливості ситуаційного управління логістичною діяльністю харчових підприємств. *Агросвіт*. 2020. №8. С. 94-99.

16. Мізюк Б. М., Ярова І. М. Характерні аспекти ситуаційного управління в торговельних організаціях. URL : http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/33790/1/11-71-75.pdf (дата звернення 10.10.2021)

17. Тараненко О. Процесний підхід до побудови системи управління логістичним бізнесом. *European Journal of Economics and Management*. 2020. Volume 6. P. 71-79.

18. Офіційний сайт бренда ISLA. URL : https://isla.ua/ru/about/ (дата звернення 12.06.2021)

19. Ціна ранкової чашки кави продовжує зростати: чого далі чекати споживачам. URL : https://mind.ua/news/20229709-cina-rankovoyi-chashki-kavi-prodovzhue-zrostati-chogo-dali-chekati-spozhivacham (дата звернення 13.06.2021)

20. За 5 років імпорт кави Україною виріс на 63%. URL : https://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/za_5_rokiv_import_kavi_ukrainoyu_viris_na_63 (дата звернення 14.06.2021)

21. Імпорт кави в Україну збільшився. Найбільші постачання у вересні були з Польщі. URL : https://ukranews.com/ua/news/808803-import-kavy-v-ukrayinu-zbilshyvsya-najbilshi-postachannya-u-veresni-buly-z-polshhi (дата звернення 24.08.2021)

22. Розвиток ринку кави в Україні. URL : https://luve.com.ua/novosti/rozvitok-rinku-kavi-v-ukra%D1%97ni/ (дата звернення 27.08.2021)

23. Сайт державної служби статистики України. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 30.08.2021)

24. Угода про асоціацію. URL : https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/yevropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu (дата звернення 03.09.2021)

25. База УКТ ЗЕД. URL : https://qdpro.com.ua/uktzed/09 (дата звернення 03.09.2021)

26. Ринок кави в Україні у 2020 році. URL : https://inventure.com.ua/analytics/investments/rynok-kofe-v-ukraine-or-2020 (дата звернення 12.09.2021)

27. Цікаві цифри та статистика про каву на нашій планеті. URL : https://gemini.ua/czikavi-czifri-ta-statistika-pro-kavu-na-nashij-planeti/ (дата звернення 12.09.2021)

28. Ціни на каву у світі зросли до рекорду за 7 років. URL : https://www.epravda.com.ua/news/2021/07/27/676314/ (дата звернення 14.09.2021)

29. Чому ростуть ціни на каву? URL : https://doppio.ua/ua/tseny-na-kofe-prodolzhaut-rasti/47/ (дата звернення 14.09.2021)

30. Українцям радять запастися кавою – ціни будуть рости і у наступному році. URL : https://nikopolnews.net/ukraina/janina-ukraincyam-

radyat-zapastisya-kavoju-cini-budut-rosti-i-u-nastupnomu-roci/ (дата звернення 14.09.2021)

31. Маркетингове дослідження ринку кави – короткий огляд. URL : https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/marketingovoe-issledovanie-rynka-kofe-kratkij-obzor (дата звернення 12.09.2021)

32. Офіційний сайт ТОВ «Українська Компанія Кави». URL : https://ucc.net.ua/ua/ (дата звернення 20.09.2021)

33. Офіційний сайт компанії Gemini. URL : https://gemini.ua/ (дата звернення 20.09.2021)

34. Офіційний сайт ТОВ «Українська Кавова Компанія ЛТД». URL : https://coffee-ucc.com/ua (дата звернення 20.09.2021)

35. Офіційний сайт компанії «Український виробник кави Art Caffe». URL : https://art-coffee.com.ua/ (дата звернення 20.09.2021)

36. Офіційний сайт ТОВ «Галка Лтд». URL : https://www.galca.ua/ (дата звернення 20.09.2021)

37. Офіційний сайт ТМ «Жокей». URL : http://www.kava-zhokej.ua/ru/sample-page/ (дата звернення 20.09.2021)

38. Made in Ucraine. 10 українських кавових брендів. URL : https://uamodna.com/articles/made-in-ukraine-10-ukrayinsjkyh-kavovyh-brendiv/ (дата звернення 20.09.2021)

39. Дослідження ринку кави в Україні. 2020 рік. URL : https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/issledovanie-rynka-kofe-v-ukraine-2020-god (дата звернення 23.09.2021)

40. Аналіз ринку кави зернової обсмаженої та меленої в Україні. 2018 рік. URL : https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-kofe-zernovogo-obzharennogo-i-molotogo-v-ukraine-2018-god (дата звернення 23.09.2021)

21. Математика кофейних капсул на прикладі капсул Nespresso. URL : https://www.ixbt.com/home/coffee-capsules-nespresso-test.html (дата звернення 30.09.2021)

42. Хорошун В. В., Науменко І. А. Економіко-математичні методи та моделі прогнозування збутової логістики торговельного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 28(2). С. 179-183.

43. Головань О.О., Олійник О. М., Шишкін В. О. Моделювання логістичних бізнес-процесів з використанням асимптотичних методів. *Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки»*. 2015. №.9 (171). С. 428-433.

44. Коронавірус та кава. URL : https://gemini.ua/koronavirus-ta-kava/ (дата звернення 10.10.2021)

45. На 20% зменшилася кількість американців, яка п’є каву у кав’ярнях. Через Covid-19. URL : https://blackfield.coffee/na-20-zmenshilasya-kilkist-amerikantsiv-yaka-p-ye-kavu-u-kav-yarnyah-cherez-covid-19/ (дата звернення 10.10.2021)

46. У Запоріжжі відбудеться фестиваль місцевих брендів «Made in ZP». URL : https://zp.gov.ua/uk/articles/item/10165/u-zaporizhzhi-vidbudetsya-festival-miscevih-brendiv-made-in-zp (дата звернення 15.10.2021)

47. Кавовий маркетинг: алхімія точного розрахунку прибутку. URL : https://biz.nv.ua/ukr/markets/kavoviy-marketing-alhimiya-tochnogo-rozrahunku-pributku-50064136.html (дата звернення 28.10.2021)

48. Подієвий маркетинг на службі продажів. URL : https://artjoker.ua/blog/sobitiyniy-marketing-na-slujbe-prodaj/ (дата звернення 28.10.2021)