МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва

Кафедра маркетингу

Допущено до захисту

“_____” _____ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ **Пенькова О.Г.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЕКТУ ПІДПРИЄМТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ»

Виконав – студент 2 курсу, групи 21м-ма

освітньої програми «Маркетинг»

спеціальності 075 Маркетинг

Туз Ілля Артурович

Науковий керівник – к.е.н., доцент

Макушок Ольга Василівна

Умань – 2023

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет **економіки і підприємництва**

Кафедра **маркетингу**

Освітня програма **«Маркетинг»**

Спеціальність **075 Маркетинг**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____
(підпис) (ініціали, прізвище)

"____" _____2023 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
студента Туз Ілля Артурович

1. Тема роботи «Маркетингова стратегія реалізації бізнес-проекту підприємства на прикладі ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»
керівник роботи – к.е.н., доцент Макушок Ольга Василівна
затверджені наказом по університету від « » листопада 2023 року №
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 04.12.2023 р.
3. Вихідні дані до проекту (роботи) наукові праці провідних вітчизняних та іноземних вчених, матеріали періодичних видань, інформаційні ресурси світової інформаційної мережі Інтернет, дані бухгалтерської та статистичної звітності підприємств та особистих спостережень.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЕКТУ ПІДПРИЄМСТВА
2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЛКФ «СВІТОЧ»
3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЛКФ «СВІТОЧ»
5. Перелік графічного матеріалу
таблиць – 17;
рисунків – 7

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 23.09.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	05.10.2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	13.10.2022	
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	18.10.2022	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт - інші заходи	 30.08.2023 30.10.2023 18.05.2023 24.11.2023	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	28.07.2023	
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	 18.10.2023 02.11.2023 16.11.2023 20.11.2023	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	30.11.2023	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	04.12.2023	
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	07.12.2023	
10.	Одержання відгуку наукового керівника	11.12.2023	
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	13.12.2023	
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	14.12.2023	
13.	Одержання рецензії	15.12.2023	
14.	Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2023	

Реферат
на кваліфікаційну роботу Маркетингова стратегія реалізації бізнес-проекту підприємства на прикладі ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»
студента факультету економіки та підприємництва
Уманського національного університету садівництва
Туза Іллі Артуровича

Успіх підприємства в ринковій економіці в значній мірі залежить від ефективного планування та правильно обраної маркетингової стратегії. Сучасний темп зростання обсягу знань настільки великий, що стратегічне планування стає єдиним способом прогнозування майбутніх можливостей та основою для прийняття рішень. Тільки реалізуючи стратегії розвитку та безперервно проводячи інноваційні процеси у всіх сферах своєї діяльності, підприємства можуть досягти успіху в конкурентній боротьбі. Тому питання розвитку підприємств та реалізації стратегії в сучасній економіці отримують все більше уваги в дослідженнях економічної науки та практичній діяльності фахівців підприємств. Це зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи, формування мети, завдання і структури дослідження. В даній роботі, що складається з трьох розділів, використано праці провідних вітчизняних та іноземних вчених, матеріали бухгалтерської та статистичної звітності підприємства та інші джерела. Загальний обсяг роботи складає 55 сторінок. Вона містить 10 рисунків, 15 таблиць. Кількість використаних джерел складає 53 одиниці.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад і розробка пропозицій щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії реалізації бізнес-проекту підприємства.

Перший розділ роботи – теоретичний. В ньому обґрунтовано теоретичні засади основи маркетингової стратегії підприємства та сформовано понятійний апарат для дослідження маркетингової діяльності підприємства.

Другий розділ – практичний. В ньому проаналізовано сучасні тенденції розвитку ринку кондитерських виробів та здійснено аналіз маркетингової діяльності, зокрема маркетингової стратегії підприємства.

У третьому розділі запропоновано шляхи вдосконалення маркетингової стратегії впровадженням акційних заходів та визначено очікувані результати від впровадження заходів оптимізації маркетингової стратегії ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

Анотація

У кваліфікаційній роботі досліджено формування маркетингової стратегії реалізації бізнес-проекту підприємства, а також здійснено економічне обґрунтування заходів щодо її вдосконалення.

Ключові слова: стратегія, маркетингова стратегія, SWOT-аналіз, матриця Мак-Кінсі.

The summary

In the qualifying work, the formation of the marketing strategy for the implementation of the enterprise's business project was investigated, as well as the economic justification of measures for its improvement was carried out.

Keywords: strategy, marketing strategy, SWOT analysis, McKinsey matrix.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЕКТУ ПІДПРИЄМСТВА 8

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЛКФ «СВІТОЧ» 14

2.1. Сучасні тенденції розвитку вітчизняного ринку кондитерських виробів 14

2.2. Маркетингова характеристика ТОВ «ЛКФ «Світоч» 18

2.3 Аналіз маркетингової стратегії ТОВ «ЛКФ «Світоч» 28

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЛКФ «СВІТОЧ» 38

ВИСНОВКИ 49

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 51

ВСТУП

Зростання конкуренції та активніша участь споживачів у формуванні попиту на товари, а також включення українських підприємств у міжнародний поділ праці ставлять нові вимоги до управління підприємствами. Це вимагає використання стратегічного менеджменту та маркетингу для досягнення конкурентних переваг та довгострокового успіху. Зміни в зовнішньому середовищі, особливо зростання його невизначеності, а також зміни в організації великих підприємств через їх концентрацію та диверсифікацію, вимагають перебудови діяльності підприємства на основі стратегічного управління.

Нехтування новими обставинами, що виникають через посилення глобалізації, може призвести до серйозних негативних наслідків. Тому виникає необхідність дослідження процесу глобалізації бізнесу, аналізу впливу факторів його розвитку на зміну як макро-, так і мікроекономічних процесів, конкурентного середовища, розробці маркетингових заходів підприємства та їх адаптації в умовах розвитку глобалізації. Успіх підприємства в умовах ринкової економіки в значній мірі залежить від ефективного планування, особливо від правильно обраної стратегії.

Стратегічне планування також є основою для прийняття рішень. Тільки реалізуючи стратегії розвитку, безперервно проводячи інноваційні процеси у всіх сферах своєї діяльності, підприємства можуть досягти успіху в конкурентній боротьбі. Тому проблема розвитку підприємств і реалізації стратегії в сучасній економіці займає все більше місця в дослідженнях економічної науки і практичній діяльності фахівців підприємств.

Актуальність та практична важливість обраної теми були ключовими факторами при виборі теми для випускної роботи. Ці фактори також сприяли встановленню цілей, завдань, логіки та структури дослідження.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад і розробка пропозицій щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії реалізації бізнес-проекту підприємства.

Для досягнення мети було поставлено та розв'язано такі основні завдання:

- дослідити теоретичні засади маркетингової стратегії реалізації бізнес-проекту підприємства;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку вітчизняного ринку кондитерських виробів;
- здійснити маркетингову характеристику ТОВ «ЛКФ «Світоч»;
- проаналізувати маркетингову стратегію ТОВ «ЛКФ «Світоч»;
- розробити рекомендації та пропозиції щодо удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «ЛКФ «Світоч».

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової стратегії реалізації бізнес-проекту підприємства на прикладі ТОВ «ЛКФ «Світоч» м. Львів.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів вдосконалення маркетингової стратегії реалізації бізнес-проекту ТОВ «ЛКФ «Світоч».

Методи дослідження. Для здійснення поставлених завдань у процесі наукового дослідження були використані наступні методи – загальнонаукові: аналіз, порівняння, абстрагування, синтез, індукція, узагальнення, дедукція, системно-структурний, аналогія; специфічні: метод спостережень і дослідження документів, проведення експерименту, соціологічні дослідження (анкетування), спеціалізований експертний аналіз, а також матричні методи дослідження підприємства (SWOT-аналіз, матриця Мак-Кінсі).

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали Закони України, теоретичні висновки та узагальнення вітчизняних та зарубіжних спеціалістів, що містяться у монографічній, спеціальній та періодичній літературі, фінансова звітність підприємства ТОВ «ЛКФ «Світоч», ресурси Internet.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЕКТУ ПІДПРИЄМСТВА

Маркетингова стратегія підприємства – це ключовий інструмент у досягненні успіху на ринку. Вона визначає загальний план дій компанії для досягнення своїх цілей і завдань у сфері маркетингу[1]. Основні аспекти маркетингової стратегії включають в себе сутність, формування та реалізацію.

Сутність маркетингової стратегії: Маркетингова стратегія – це план дій, який визначає, як підприємство планує досягти своїх маркетингових цілей і вирішити свої завдання. Вона включає в себе аналіз ринку, визначення цільової аудиторії, розробку унікальних пропозицій, вибір маркетингових каналів і тактик, а також встановлення механізмів вимірювання ефективності.

Формування маркетингової стратегії: Для формування маркетингової стратегії підприємство повинно враховувати свою мету та завдання. Основні кроки у формуванні стратегії включають в себе:

- Аналіз ринку: Визначення конкурентного середовища, ідентифікація можливостей та загроз, вивчення споживчих потреб.
- Визначення цільової аудиторії: Розуміння, кому призначена продукція або послуги підприємства і які її основні характеристики, а також ідентифікація потреб, прагнень та поведінки споживача.
- Розробка унікальних пропозицій: Визначення того, що робить продукцію або послуги привабливими для цільової аудиторії. Це може включати в себе розробку унікальних продуктів або послуг, встановлення конкурентоспроможної цінової політики, а також розвиток сильного бренду.
- Вибір маркетингових стратегій: Розробка плану дій для досягнення маркетингових цілей, включаючи продуктову стратегію, ціноутворення, просування і розповсюдження.

Реалізація маркетингової стратегії: Після формування маркетингової стратегії, підприємство повинно реалізувати її на практиці. Це включає в себе

розробку конкретних маркетингових планів і кампаній, вибір маркетингових інструментів, а також встановлення механізмів контролю і вимірювання результатів. Реалізація стратегії може займати тривалий час і вимагає постійного моніторингу і коригування [2-3].

Загалом, маркетингова стратегія є важливим інструментом для підприємства, який допомагає досягти конкурентної переваги на ринку і забезпечити стійкий успіх. Вона повинна бути адаптованою до змін у споживчих уподобаннях і конкурентному середовищі, щоб залишатися актуальною і ефективною.

На тему розвитку маркетингу, яка може бути корисною для підприємців, маркетологів та менеджерів, свої праці присвятили такі провідні вітчизняні вчені як: Балабанова Л.В. [2-3] Герасимчук В.Г. [4], Шершньова З.Є.[5], Куденко Н.В. [6-8], Бутенко Н.В. [9], Єрмошенко М.М. [10]. Традиційні підходи щодо формування маркетингової стратегії на підприємствах висвітлено також в роботах багатьох зарубіжних учених, зокрема: Армстронга Г, Котлера Ф.[11], Дойля П., Штерна Ф. [12], Б. Карлоффа [13] та Ф. Котлер, К.Л. Келлера, А.Ф. Павленка та ін. [14].

Так, за визначенням Б. Карлоффа, стратегія є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії [13]. Ф. Котлер визначає стратегію маркетингу як раціональну логічну побудову, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Вона включає в себе конкретні заходи щодо цільових ринків, комплексу маркетингу і рівня витрат [14]. С.С. Гаркавенко наголошує, що під поняттям стратегія маркетингу ми розуміємо докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей [15].

Маркетингова стратегія включає в себе наступні елементи (рис. 1.1):

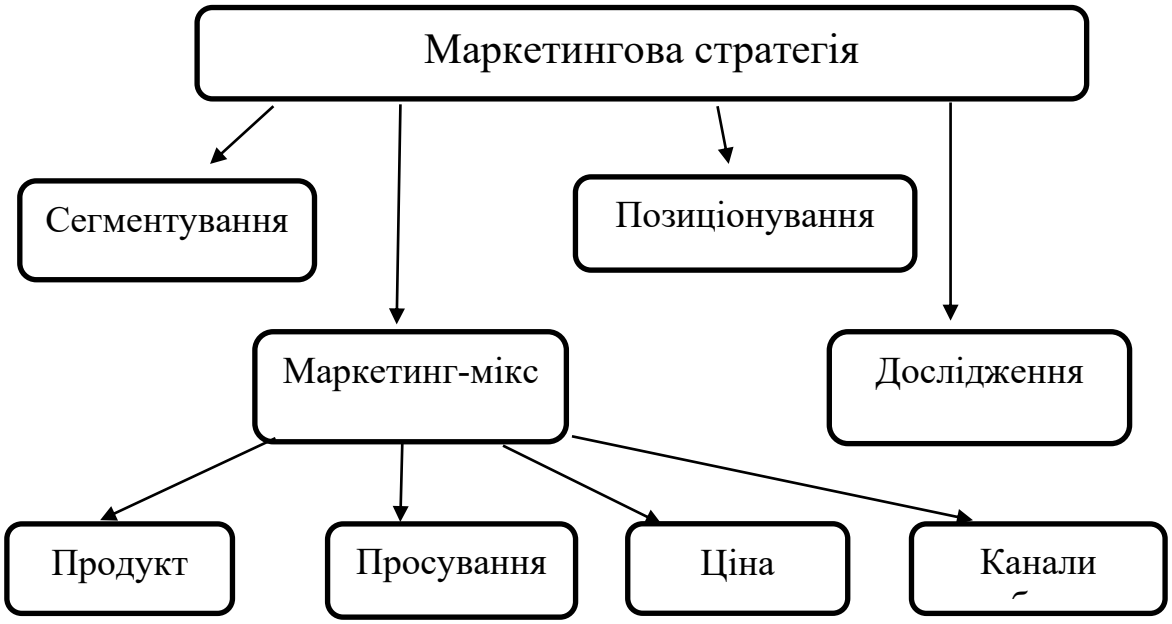


Рис. 1.1. Елементи маркетингової стратегії

Джерело: складено автором на основі джерела [16]

Розглянемо кожен з елементів в окремому порядку [17]:

1. Сегментація. До цієї категорії належать: сегментація ринків, на які планує виходити компанія зі своїм продуктом; сегментація товарів та послуг, якщо компанія спеціалізується на різних видах діяльності; сегментація цільової аудиторії, або споживачів.

2. Позиціонування. Після того, як підприємство сегментувало ринки, товари та послуги, із яким компанія планує завойовувати нові ринки та споживачів, на яких буде направлений продукт, необхідно визначити позиціонування компанії. Це – головні риси підприємства. Завдання маркетингу в цьому випадку – яскраво, емоційно та цікаво презентувати споживачам новий продукт на ринку, а також компанію, яка за цим продуктом стоїть.

3. Маркетингові дослідження. Важливим компонентом маркетингової стратегії є маркетингові дослідження. Без збору правильної, достовірної інформації і подальшого аналізу, маркетинг не може в повній мірі виконати своє призначення, яке полягає в задоволенні попиту споживачів. Збір

інформації, її інтерпретація, оцінні і прогнозні розрахунки, які виконуються для різних маркетингових служб прийнято називати маркетинговим дослідженням.

4. Маркетинговий-мікс. До нього належать: вдосконалення продукту з точки зору маркетингу, ціноутворення, просування продукту та канали збуту.

Різноманітність функцій маркетингу відбиває різнобічність маркетингової діяльності, яка спрямована в підсумку на доведення продукції або послуги до сфери споживання і на задоволення попиту покупців[18].

Кожна стратегія передбачає виконання у часі і просторі певної послідовності кроків для досягнення визначеної цілі. Першими кроками даної послідовності виступають аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, розробка місії і способів отримання конкретного результату[19].

В. В. Шарко та І. І. Поліщук зазначили, що залежно від сфери дослідження – внутрішнього або зовнішнього середовища – на підприємстві можуть використовуватися маркетингові дослідження, маркетинговий аналіз, маркетинговий аудит або маркетингова діагностика для формування ефективної маркетингової стратегії підприємства (рис.1.2).

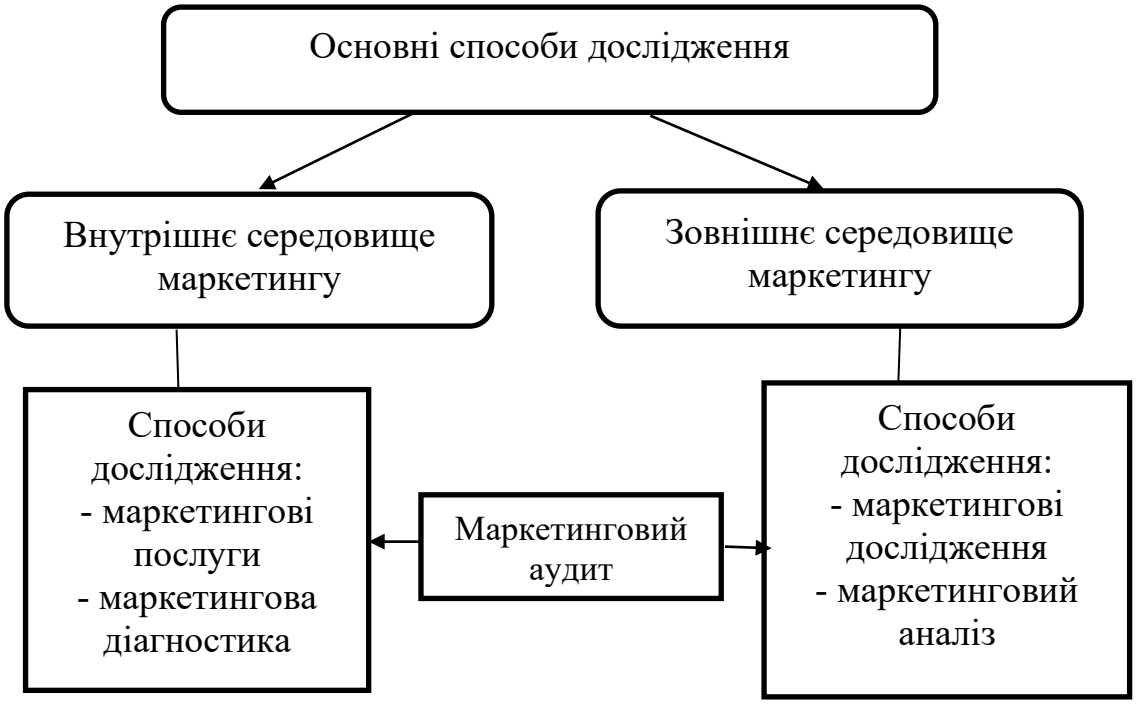


Рис. 1.2. Взаємозв'язок основних способів дослідження в маркетингу при формуванні маркетингової стратегії підприємства [20]

В економічній науковій літературі [21-24] описано багато підходів, які рекомендуються використовувати при здійсненні стратегічного аналізу маркетингового середовища, зокрема це:

• TOWS – оцінка зовнішніх можливостей та загроз, з метою визначення сильних та слабких сторін підприємства;

• SWOT – оцінка сильних та слабких сторін підприємства, з метою визначення можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища;

• SPACE– оцінка стратегічної позиції підприємства у зовнішньому середовищі;

• PEST/STEP – оцінка економічних, соціальних, технологічних та політичних макрочинників з метою визначення ступеня впливу кожного з них на діяльність підприємства;

• П’ять сил конкуренції за М. Портером – визначення конкурентної позиції підприємства та його стратегічної орієнтації у зовнішньому середовищі

• BCG – визначення напрямів діяльності підприємства на основі аналізу темпів росту та долі ринку;

• PIMS – оцінка відповідності можливостей підприємства потребам ринку;

• Багатокритеріальні матриці (MC-GE, Shell-DPM, Д. Моніесона, Г. Дея, Мак-Нейма, Хекса-Меджлафа) – оцінка привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства;

• SNW – всебічна оцінка всіх складових внутрішнього середовища, з метою визначення одного із стану підприємства (сильного, нейтрального чи слабкого) порівняно з конкурентами.

Серед перечислених підходів найбільшої популярності, завдяки простоті їх використання, на сьогодні набувають матричні моделі [25].

Кінцевим результатом маркетингової діагностики повинен бути діагноз, тобто визначення та опис поточного і перспективного стану маркетингового середовища підприємства. На основі діагнозу маркетолог розробляє

маркетингові заходи для поліпшення або посилення маркетингового потенціалу підприємства. [26-29]

Таким чином, для ефективного функціонування та адаптації підприємств необхідно, у першу чергу, визначити фактори впливу, які хоча безпосередньо і не впливають на суб'єкт господарювання, є першопричиною позивних або негативних змін, що відбуваються на підприємстві. Маючи відповідну інформацію про характер дії факторів змін, менеджмент підприємства здатний передбачувати майбутні події та приймати відповідні антикризові рішення, адаптуючи його до умов зовнішнього та внутрішнього середовища [30].

Формування комплексу маркетингу підприємства є головним завданням для служб маркетингу, але управління комплексом маркетингу – це не єдине завдання, що виникає в процесі управління маркетинговою діяльністю, саме тому для ефективної організації маркетингової діяльності необхідні нові підходи до аналізу управління маркетинговою діяльністю підприємства, з урахуванням ринкового попиту, потреб і вимог споживачів [31-33].

Маркетингова діяльність підприємства спрямована на те, щоб досить обґрунтовано, враховуючи запити ринку, встановлювати поточні і, головне, стратегічні цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів господарської діяльності, визначати асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток [34].

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЛКФ «СВІТОЧ» М. ЛЬВІВ

2.1. Сучасні тенденції розвитку вітчизняного рин00ку кондитерських виробів

Харчова промисловість України є однією з найрозвинутіших в кондитерському секторі. Сучасний обсяг виробництва кондитерської галузі дає можливість забезпечити не лише внутрішній попит країни на кондитерські товари, а й виробити товари для експорту закордон. Кондитерський ринок країни, а саме його товари можна умовно поділити на цукрові, шоколадні та борошняні кондитерські вироби [35].

Продукцію кондитерської галузі країни можна поділити за основними видами на:

1. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

2. Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання.

3. Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів [36].

Теоретичні та практичні аспекти ринку кондитерських виробів знайшли своє відображення у наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Приміром, у статтях Загричанської А. В., Голюк В. Я. ґрунтовно розкрито основні характерні риси учасників ринку кондитерських виробів [37]. Разумова Г.В., Оскома О. В. у своїх працях звертали увагу на перспективи його розвитку [38]. Дослідження системності застосування маркетингових технологій у межах ринку кондитерських виробів було здійснено О.П. Власенком [39].

Для дослідження українського кондитерського ринку було застосовано модель 5-конкурентних сил М. Портера. Протягом останніх років в Україні можна спостерігати збільшення обсягів виробництва основних видів продукції кондитерської галузі. У 2022 році вони досягли 69,171 млрд. грн., у тому числі 38,59% займають кондитерські товари з какао, шоколаду та цукру (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні види кондитерського виробництва в Україні та зміни обсягу реалізованої продукції (по роках 2020- 2022), млн. грн. без ПДВ

Обсяг реалізованої продукції, млн. грн без ПДВ	2020	2021	2022
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів	20898,1	22640,1	24697,2
Виробництво сухарів і сухого печива	15363,1	16519,1	17786,2
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	22472	25303	26688

Джерело: складено на основі [40]

Кількість виробників на кондитерському сегменті ринку коливається від 200 до 800 виробників в залежності від того, чи присутні невеликі виробники такі, як кондитерські та булочні підприємства, проте головною їх діяльністю не є виробництво кондитерських товарів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні виробники виготовлення шоколадних виробів України за 2022 рік

Виробник	Виручка, млрд. грн	Імпорт, млрд. грн	Експорт, млрд. грн	Динаміка виручки 2021/2022 рр., %	Частка за субринком, %
Кондитерська корпорація «Рошен»	18,5-19,0	5,5-6,0	4,0-4,5	14	44,75
ПрАТ «Монделіс Україна»	8,0-8,5	4,5-5,0	3,5-4,0	4	17,95
ТОВ «Малбі Фудс»	3,5-4,0	3,0-3,5	0,07-0,077	22	7
Кондитерська фабрика «АВК»	2,65-2,7	0	0,7-0,75	-26	3,75

Джерело: складено автором на основі [41]

Аналізуючи таблицю 2.2 видно, що у 2022 року безпосереднім лідером виробництва шоколадних виробів є кондитерська корпорація «Рошен», яка

займає 43,74 % ринку за КВЕД 10.82. Наразі ситуація для підприємства ПрАТ кондитерська фабрика «АВК» погіршується, оскільки підприємство у 2019 році втратило завод у Мукачеві через непогашену кредитну заборгованість. В останні роки виробники кондитерських товарів «Рошен» та «АВК» спостерігають значне зниження обсягу продажів та як наслідок втрата ринку експорту (збуту) в Російській Федерації, що в свою чергу призвело до втрати позицій на міжнародному ринку. Слід зазначити, що було втрачено підприємства, які знаходилися на окупованій території України та Росії.

Також зараз склалася така ситуація на ринку кондитерських виробів з боку товаро-замінників, що кондитерські виробники почали використовувати у своїй діяльності метод урізноманітнення (більш широкий асортимент) товарів. Як приклад, кондитерська фабрика «АВК» у своїй діяльності спеціалізувалася на виробництві товарів із шоколаду, проте підприємство почало розширювати асортимент та ввели зефір, вафлі, тістечка, мармелад.

Для споживачів характерно обирати кондитерські товари за ціною, смаком, вагою та зовнішнім виглядом. Проте, великою загрозою для підприємства є втрата споживача внаслідок подібності товарів за схожістю. Тому, вартість плитки шоколаду може варіюється від 14 до 45 грн за 100 гр., що є доступним для покупця. Отже, вибір товару базується на відношенні споживача до кондитерського виробу.

Для виробників кондитерських товарів характерним є закупівля какао-бобів у країн-постачальників з Африки. Оскільки не має альтернативних варіантів щодо постачання сировини, звідси формується ціна продукції. Найбільші постачальники з Африки (Гана) займають друге місце по транспортуванню какао-бобів, та мають намір диверсифікувати постачання сировини на ринки Китаю та Азії [42]. Співпраця Китаю та Гани можуть перешкодити постачанню сировини в Україну, після чого може статися підвищення вартості сировини та як наслідок підвищення цін на товари кондитерського ринку.

Аналізуючи дані дослідження можна підсумувати, що основними перевагами конкурентів для виробників української кондитерської продукції є: значне розширення асортименту продукції; добре кваліфіковані та підготовлені кадри; підтримка репутації виробника на ринку; розширення ринку збуту, як вітчизняного так і зарубіжного.

Українським виробникам потрібно шукати шляхи виходу на міжнародний ринок, в тому числі Азійський задля підняття рівня продажів, оскільки економіка цих країн має високі темпи до зростання, що в свою чергу спричинить підвищення виробництва кондитерської промисловості та споживчого споживання.

Однак значною проблемою можуть стати дизайн упаковки та смакові властивості, саме для українських виробників, оскільки населення в країнах Азії більше полюбляє непоєднувані смаки, а також обирає креативний дизайн упаковки для кондитерських виробів. Тому, українським компаніям слід підвести свої стандарти під світові тенденції кондитерського ринку, значно розширити асортимент підприємств, а також доопрацювати та розробити креативний дизайн упаковки.

Проведення даного дослідження чітко демонструє, що виробництво кондитерської галузі України та якість виробів знаходиться на досить високому рівні. Для нових виробників велика кількість підприємств на ринку кондитерської галузі є перешкодою для виходу на ринок. Наразі найбільш перспективним напрямком для розвитку українських кондитерських компаній є розширення асортименту підприємств при врахуванні світових тенденцій кондитерського ринку, зокрема розроблення шляхів входу на ринок Азії, який завдяки щільності населення не достатньо задовольняє попит споживача. Для досягнення результату українським підприємствам потрібно удосконалити упаковку товару та включити в перелік продукції товари, смакові якості яких відповідатимуть ринку азійських країн. Аналіз даних дослідження можуть бути використанні у наступному для формування управлінських стратегій для підприємств кондитерської галузі. Результати дослідження також можна

використати фабрикам ринку кондитерської сфери для підвищення ефективності функціонування підприємств кондитерської галузі України.

2.2. Маркетингова характеристика ТОВ «ЛКФ «Світоч»

Світоч — кондитерська фабрика у Львові (АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»), контрольним пакетом акцій якої володіє швейцарська корпорація «Nestlé».

В Україні бізнес Nestle представлений у таких напрямках, як кава та напої, кондитерські вироби, кулінарія (холодні соуси, приправи, супи), продукти швидкого приготування, дитяче та спеціальне харчування, готові сніданки, корми для домашніх тварин та морозиво.

Компанія працює в Україні з 1994 року; на українському ринку її продукція представлена продукцією під назвами Nescafe, Nesquik, Coffee-mate, Nuts, KitKat, Lion, Purina, Gerber, Bistrof, «Світоч», «Торчин», «Мівіна».

Щодо фабрики «Світоч», її історія розпочалась ще у далекому 1882 році у Львові, який свого часу називали шоколадною столицею Європи. У 1998 році фабрика увійшла до складу компанії Nestle S.A., таке співробітництво надало їй нові можливості. Сьогодні «Світоч» – сучасне високотехнологічне, науково містке підприємство, що динамічно розвивається.

Нагадаємо, ЛКФ «Світоч», за версією видання In Venture, входить до ТОП-100 найдорожчих харчових брендів України.

Компанія ТОВ "ЛКФ "СВІТОЧ" зареєстрована за юридичною адресою Україна, 79019, Львівська обл., місто Львів, ВУЛИЦЯ ТКАЦЬКА, будинок 10.

З липня 2022 р. Львівська кондитерська фабрика «Світоч» вирішила перетворитися з акціонерного товариства на товариство з обмеженою відповідальністю.

В результаті проведення процедури перетворення було створено ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». До новоствореного ТОВ перейшли усі права та обов’язки АТ.

Система управління ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» передбачає виконання чотирьох основних функцій (рис. 2.1).

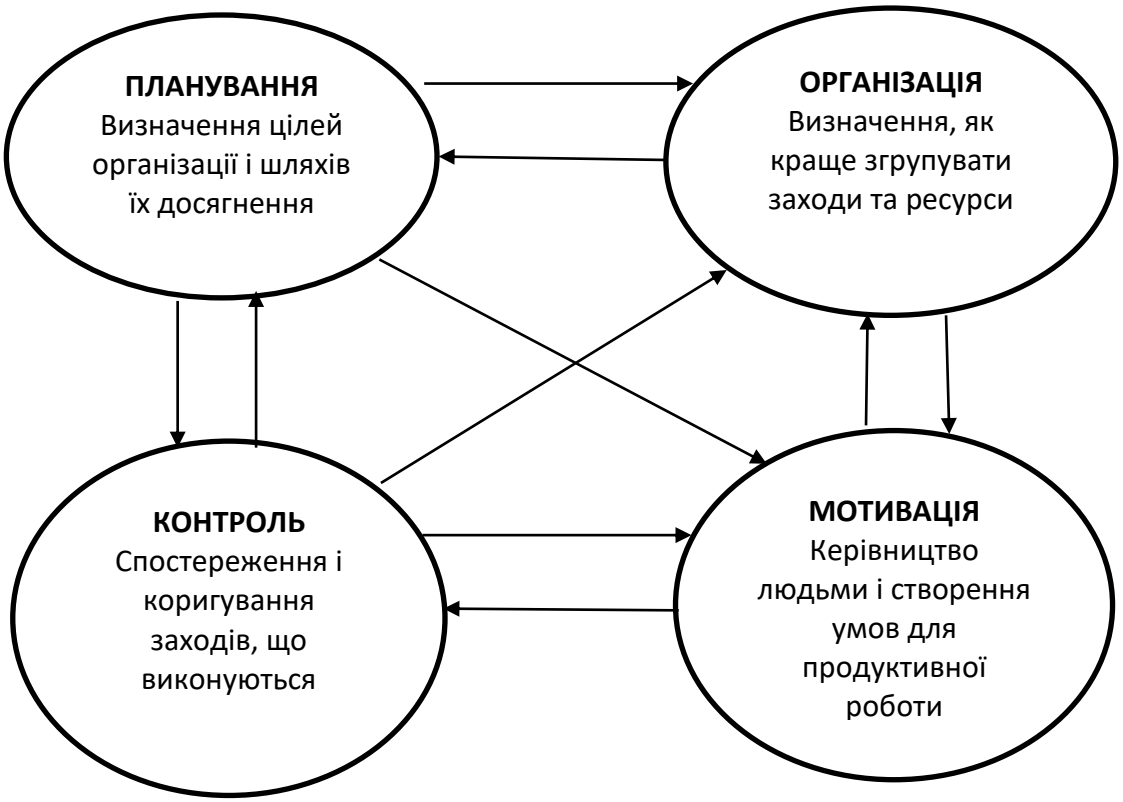


Рис. 2.1. Основні функції системи менеджменту ТОВ «Львівська кондитерськафабрика «Світоч»

Воно забезпечує вищому керівництву засіб створення плану на тривалий термін. Планування дає також основу для ухвалення тих чи інших рішень. Знання цілей та місії підприємства допомагає розробити найбільш прийнятні шляхи дій. Планування, оскільки воно служить для формулювання встановлених цілей, допомагає створити єдність загальної цілі усередині організації.

Виділяються чотири основні види управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»:

- розподіл ресурсів;
- адаптація до зовнішнього середовища;
- внутрішня координація;
- організаційне стратегічне передбачення.

Формування організаційно-економічного механізму господарювання починається з розробки організаційно-виробничої структури [43]. Основною складовою організації управління виступає організаційна структура підприємства. Зазначимо, що організаційна структура підприємства є лінійною (рис. 2.2).

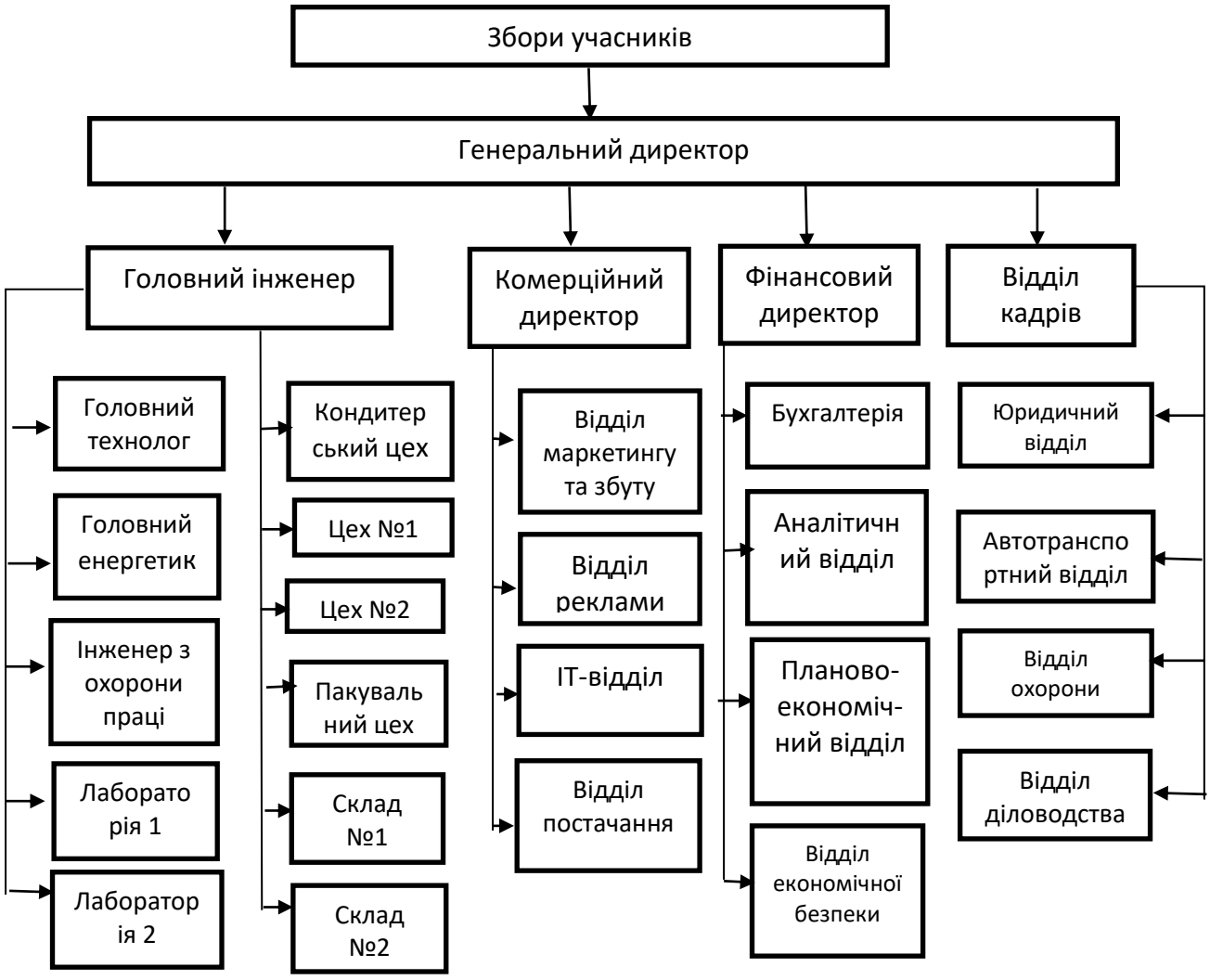


Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «ЛКФ «Світоч»

Дана організаційна структура для ТОВ «ЛКФ «Світоч» є оптимальною, оскільки передбачає розподіл повноважень відповідно до різних ділянок роботи та передбачає акумулювання загальної інформації та результатів роботи всього підприємства у керівника, який приймає рішення щодо перспективних напрямів роботи підприємства та ключових проблем.

Метою діяльності є перетворення продукції підприємства в продукцію масового споживання для максимізації прибутку та збільшення обсягів

реалізації. збереження лідерства за загальними обсягами виробництва і продажів кондитерських виробів в Україні [44-45].

Предметом діяльності є виготовлення шоколаду та цукристих кондитерських виробів; какао, сухарі, печиво, пироги, тістечка тривалого зберігання; хліб та хлібобулочні вироби; оптова торгівля цукром,шоколадними та кондитерськими виробами [46].

ТОВ «ЛКФ «Свточ» забезпечена обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій тазапуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах. Представлені на ринку кондитерські вироби виготовлені за найсучаснішими технологіями. Продукція підприємства розповсюджена на ринках України, Казахстану, країнах Кавказу, Середньої Азії, Німеччини, США,Молдови, Ізраїлю, Литви та інших країн [47].

Постачальниками ТОВ «ЛКФ «Світоч» є:

- швейцарська компанія Taloca – какао-боби;
- ТМ «NEMIROFF», ТМ «Златогор», ТМ «Французький бульвар», ТМ
- «ВінЛюкс», «Бюро Вин»;
- «Bears» (Київ), «Етол-Україна» (Борислав Львівської обл), «Есаром-Україна» (Харків), «Лев» (Дніпропетровськ), «Аромат» (Хмельницький) – виробники і постачальники алкогольної продукції;
- Полтавський цукрозавод – цукор;
- Австралія – рослинні жири (для начинки);
- польська компанія «Пемпакс» – сухе молоко,
- німецька компанія «Vita+» – емульгатори, ванілін.

Компанія експортує товари в наступні країни: Болгарія, Німеччина, Казахстан, Польща тощо.

Компанія імпортує товари з наступних країн: Австрія, Бельгія, Чехія, Данія, Франція, Німеччина, Італія, Латвія, Литва, Нідерланди, Польща, Словакія, Іспанія, Швеція, Швейцарія, Туреччина, Великобританія.

Nestle S.A. реалізує політику довгострокового розвитку фабрики, спрямовану на досягнення світового рівня якості Nestlé. Більша частина прибутку реінвестується в модернізацію та реконструкцію виробництва, оптимізацію виробничого циклу та придбання нового обладнання. Сьогодні

ТОВ «ЛКФ «Світоч» – сучасне високотехнологічне, науково містке підприємство, що динамічно розвивається. Серед основних новацій – сучасний дистрибуційний центр, нові лабораторії: аналітична, мікробіологічна та патогенна. Уведено в дію цех з виробництва кулінарних приправ, лінії з виробництва вафель, шоколадних плиток та цукерок, принципово нове автоматизоване виробництво з підготовки шоколадних мас.

Продукція ТОВ «ЛКФ «Світоч» виготовляються з безпечних продуктів за міжнародним стандартам якості. На фабриці працюють близько 80 дегустаторів, робота яких полягає в тому, щоб перевіряти цукерки на смак, запах та аромат та забезпечувати найкращу та стабільну якість продукції. Усі дегустатори проходять щорічне повторне навчання, та щоб підтримувати свої рецептори в найкращому стані, кожен проходить близько 250 планових дегустацій за рік.

Продукти ТОВ «ЛКФ «Світоч» тестуються також зі споживачами за спеціальною методологією Nestle, що має назву 60/40. Головна задача тесту – впевнитись, що наші продукти не тільки якісні, а й найсмачніші та повністю задовольняють своїх споживачів і, як результат, 60% споживачів у сліпому тесті обирають продукцію ««Світоч».

Львівська кондитерська фабрика ТОВ «ЛКФ «Світоч» знаменита своїм неповторним високоякісним шоколадом та шоколадними цукерками, в яких поєднуються вікові традиції, натуральні складники, виключно фірмова рецептура та сучасні досягнення в кондитерський технології. Крім знаменитого шоколаду фабрика випускає понад 200 видів кондитерської продукції як під власною торговою маркою, так і під торговою маркою "Nestle".

Основним видом продукції Товариства є виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок

тривалого зберігання; шоколад у брикетах, пластинах чи плитках з начинкою; шоколад білий; цукерки шоколадні; вироби кондитерські з цукру чи його замінників, з вмістом какао; екстракти, есенції та концентрати кави. Основним ринком збуту є Україна.

Асортимент Львівської кондитерської фабрики ТОВ «ЛКФ «Світоч» становить близько 110 позицій. Портфель компанії складається з таких асортиментних груп:

Цукерки:

Вагові («Ромашка», «Червоний мак», «Грильяж «Світоч»», «Спарта», «Зоряне Сяйво», «Трюфель», «Білий Трюфель», «Желейка», «Легенди Міста»);

Коробки («Палітра Асорті», «Стожари», ««Світоч» Exclusive», «Палітра Європейські Десерти», «Lvivsky дефіляди») Драже («Сенсація родзинка», «Сенсація 2 в 1»)

Драже («Сенсація родзинка», «Сенсація 2 в 1»)

Плитки («Світоч» Авторський», «Десерт», «лаКрема»); Батончики («Аеро», «KitKat, Nuts», «Lion», «Nesquik») Вафлі («Артек», «Хрум»)

Кава («Nescafe»)

Найбільшим попитом у споживачів зараз користуються вафлі «Артек» (за зміну може вироблятися до 10 т), а також у фавориті українська кава Nescafe, зокрема «3 в 1». У Львові кава Nescafe фасується у м'яку упаковку, яка продається на українському ринку.

У виробництві готової продукції компанія використовує переважно вітчизняну сировину та пакувальні матеріали. Nestlé практикує на локальних ринках наступну ідею: 70% вітчизняної сировини в рецептурах. Тому борошно, цукор, цукрову пудру, сухе молоко, кондитерські жири купують на українському ринку, де ці продукти вже добре навчилися робити. Зокрема, по борошну у дуже суворі вимоги, використовується тільки найвищий сорт, в іншому випадку вафельний лист буде грудкою. На жаль, значне підвищення цін вітчизняними постачальниками, скорочення виробництва в Україні, невідповідна якість, змушує компанію вести пошук постачальників сировини та

пакувальних матеріалів в інших країнах. Це в свою чергу впливає на собівартість готової продукції.

Серед основних постачальників сировини та пакувальних матеріалів можна виділити: ТОВ «Агропрод стандарт», ТОВ «Агрос-Нова», ДП «Бест альтернатива», ТОВ «Галфрост», ПП «Глобалкакао», ТОВ «Греса-групп», ТОВ «Інтерстарч Україна», ПрАТ «Київський КПК», ТОВ "Сквирський комбінат хлібопродуктів", ТОВ «Уні-Пак», ТОВ «Шевченківський завод продтоварів», ТОВ "Юрал Плюс" та інші.

Для відбору постачальників в кінці року проводиться конкурс. По кожному постачальнику проводиться аудит від Nestlé: перевіряються сертифікати, технології, відбувається огляд виробництва.

Упаковка повинна забезпечити максимум захисту та мінімум доступу людини до продукту. Для вафель використовуємо металізовану плівку. Цукерки та шоколад загортаємо в фольгу для збереження смакових характеристик, фольга більше стримує запахи.

Вибір постачальника упаковки – це дуже серйозне рішення. У ТОВ «ЛКФ «Світоч» є цілий відділ, який цим займається. У Nestlé діє програма розвитку фермерських господарств відповідно до євро вимог, тому проблем з постачальниками з кондитерської напрямку немає.

За Львовом в селі Малехові є великий сучасний логістичний центр, куди направляється сировина і готова продукція. Там працює потужна лабораторія – одна з кращих в Україні і Східній Європі. Уся сировина проходить багаторівневий контроль від зовнішнього огляду до бактеріологічного аналізу.

Продукція підприємства відрізняється високою якістю. Системи менеджменту ТОВ «ЛКФ «Світоч» оцінені та сертифіковані у відповідності до вимог міжнародних стандартів ISO 9001:2008 та ISO 22000:2005. З точки зору екологічності, компанія дотримується всіх норм та регулює викиди стаціонарних джерел забруднення, щоб вони постійно знаходились в допустимих межах.

Корпорація Nestle пропагує здоровий спосіб життя. Сьогодні фабрика «Світоч» виробляє продукцію, вміст трансжирних кислот в якій не перевищує норми ВООЗ щодо їх вживання, а саме не більше 1% від добової норми загальної калорійності раціону.

З приходом Nestlé серйозно змінилося ставлення до безпеки, якості продукції, умов праці людей. Був повністю переглянутий підхід до якості: переглядався асортимент продукції, сировина, упаковка.

Стандарти якості Nestlé часто вище стандартів країни, в якій компанія працює. Тому проблем з експортом продукції на європейські ринки не виникає: не потрібно отримувати сертифікати і щось покращувати, продукція вже на високому рівні.

Основним ринком збуту продукції підприємства є Україна. Загальносвітова політика корпорації – продукція повинна бути не тільки в фірмових магазинах, а всюди. Виробник сфокусований на виробництві, правильній, якісній і безпечній дистрибуції. Намагається максимально охопити всі канали збуту з дотриманням високих продукція львівської фабрики поширюється насамперед в Україні.

Збут продукції здійснюється через великі торгові мережі та мережу дистриб’юторів. Основними покупцями продукції підприємства в Україні є«Нова Справа», ТОВ «Метро кеш енд кері Україна», ТОВ «НОВУС Україна», ТОВ «АШАН гіпермаркет Україна», ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «ДЦ Україна», ТОВ «ГРУПА РІТЕЙЛУ УКРАЇНИ», ТОВ «ПАККО Холдинг», ТОВ «Поляна Торговий Дім», ПП «ПОЧАЙНА», ДП «РОШЕН КК», ТОВ стандартів.

Взагалі Nestlé максимально працює на внутрішній ринок в кожній країні. Адже об'єднує майже 418 фабрик по всьому світу. Тому «СІЛЬПО-ФУД», ТОВ «Фудком», ТОВ «Фудмережа» та інші. На сьогодні підприємство поставляє повністю покриває попит на продукцію в Молдові, бо там немає виробництва Nestlé. Також ТОВ «ЛКФ «Світоч» є основним виробником шоколадних плиток в Угорщині, оскільки місцева фабрика не має відповідного обладнання. ТОВ «ЛКФ «Світоч» також є базовою фабрикою для ряду продуктів на основі

вафель. Цукерки Nesquik продаються в Польщу і балтійські країни, а батончик Lion – в Бразилію.

Динаміку структури асортименту продукції наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка структури асортименту ТОВ «ЛКФ «Світоч»

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Реалізовано продукції в вартісному виразі, тис. грн		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	
1. Какао, шоколад та цукрові кондитерські вироби	1023403	898809,5	39,78	34,10	-5,68
2. Сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	490348,4	640764,2	19,06	24,31	5,25
3. Чай та кава	247232,3	267534,2	9,61	10,15	0,54
4. Прянощі і приправи	811673,3	828697,1	31,55	31,44	-0,11
Разом	2572657	2635805	100	100	

Джерело: розраховано за даними [48-50]

Проаналізувавши дані табл. 2.3 можна зробити висновки, що структура асортименту не сильно змінилася. Але зменшилась група «Какао, шоколад та цукрові кондитерські вироби» у зв’язку та незначно «Прянощі та приправи» з подорожчанням сировини (цукру).

Посередниками підприємства є магазини харчової промисловості, кав'ярні – на етапі реалізації, спеціалізовані фірми та установи – поставка напівфабрикатів, пакувальних предметів, транспортні організації – займаються доставкою продукції до місця її реалізації фінансові установи – при реалізації продукції на ринку.

Стратегічні цілі ТОВ «ЛКФ «Світоч»:

- затвердити та посилити свої позиції на ринку України
- поліпшення якості продукції та збільшення її асортименту

- відкриття нових ринків збуту

Наведемо основні показники роботи підприємства та проведемо аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ЛКФ «Світоч» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні показники економічної діяльності ТОВ «ЛКФ «Світоч» протягом 2020-2022 років

Найменування показника	Роки			Відхилення 2022р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	відносне %	абсолютне +/-
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	2560385	2572657	2635805	2,9	75420,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2299274	2329241	2381914	3,6	82640,0
Адміністративні витрати, тис. грн.	65593	73764	86590	32,0	20997,0
Витрати на збут, тис. грн.	12689,00	15833	12293	-3,1	-396,0
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукцію, тис. грн.	2377556,00	2418838	2480797	4,3	103241,0
Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн.	182 829,00	153819	155008	-15,2	-27821,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	70444	91227	-127993	-281,7	-198437,0
Витрати на 1 грн. виручки від реалізації, грн.	0,93	0,94	0,94	1,4	0,01
Рентабельність діяльності (продаж), %	2,75	3,55	-4,86	х	-7,6 п.
Рентабельність продукції, %	7,69	6,36	6,25	х	-1,4 п.

Джерело: розраховано за даними [48-50]

Як видно з табл. 2.2, чистий дохід (виручка) від реалізації зріс на 2,9% завдяки збільшенню обсягу виробництва, а також завдяки впровадженню нової продукції, акціям в роздрібних мережах та покращенням органолептичних параметрів та смакових якостей готової продукції, що дало можливість краще задовільнять потреби. Собівартість реалізованої продукції також зросла на 3,6%, що обумовлюється, по-перше, зростанням обсягів виробництва продукції,

по-друге, дорожчанням сировини та пакувальних матеріалів. Збільшення плати за електроенергію та підвищення заробітної плати працівникам суттєво вплинули на цей показник. Адміністративні витрати збільшились на 32,0% за рахунок підвищення плати за комунальні послуги адміністративних приміщень. Витрати на збут, навпаки зменшилися на 3,1 %. Відповідно із зростанням попередніх двох показників збільшилися повні витрати на виробництво та реалізацію продукції на 4,3%.

Оскільки чистий дохід (виручка) від реалізації перевищує повні витрати на виробництво продукції, то прибуток від реалізації продукції має позитивне значення, що свідчить проте, що підприємство не має збитків від реалізації своєї продукції, і показує, що в 2022 році підприємству вдалось укріпити свої позиції. На це навіть не вплинуло те, що досліджуване підприємство вимушене двічі на 10% підіймати ціни на свою продукцію. Проте, фінансові витрати негативно вплинули на показник чистого прибутку , який у порівнянні з 2020 р. зменшився майже у 3 рази.

Негативним є те, що витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації збільшилися на 1,4% у порівнянні з 2020 роком. Крім того, спостерігається зниження прибутковості: рентабельність діяльності зменшилася з на 7,6 п., а рентабельність продукції – на 1,4 п. Загалом техніко-економічна ситуація на підприємстві не покращилась, оскільки спостерігається погіршення по всіх основних фінансових показниках рентабельності.

2.3. Аналіз маркетингової стратегії ТОВ «ЛКФ «Світоч»

Будь-яка компанія існує в тісній єдності із зовнішнім оточенням, яке відіграє велику роль в її житті, оскільки служить джерелом ресурсів, необхідних для підтримки діяльності. Компанія отримує енергію, інформацію, людські ресурси із зовнішнього середовища, перетворює їх в послуги і передаєв зовнішнє середовище. Вона знаходиться в процесі постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим можливість існування і розвитку.

В проведені SWOT-аналізу бізнес проекту ТОВ «ЛКФ «Світоч» брали участь: головний бухгалтер, провідний фахівець відділу постачання та збуту, провідний економіст планово-економічного відділу, програміст.

Завдання експертів полягало в тому, щоб оцінити міру впливу і вірогідність впливу різних чинників зовнішнього середовища на підприємство загалом і реалізацію проекту зокрема.

Робота виконувалася експертами в два етапи: на першому визначалася міра впливу чинників на діяльність підприємства у формі відносних нормованих вагових коефіцієнтів (табл. 2.8), а на другому – вірогідність їх впливу за п’ятибальною системою оцінок, при цьому 10 – найбільший вплив, а 1 – найменший.

При складанні матриці, необхідно розглянути можливі парні комбінації, які надалі вплинуть на розробку стратегії. Існують такі комбінації в матриці SWOT-аналізу: - СІМ необхідно використовувати стратегії, для підтримки та розвитку сильних сторін за рахунок можливостей. - СЛІМ стратегія повинна бути розроблена так, щоб за допомогою можливостей, які з’являться, було можливо подолати наявні в організації слабкості. - СІЗ — стратегія усунення загроз. - СЛІЗ — організація повинна розробити стратегію, яка дозволить позбутися від слабкості і спробувати подолати навислу над нею загрозу.

Проведемо SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ЛКФ «Світоч» (табл. 2.5).

Отже, сума загальних оцінок зовнішніх можливостей (17,5 балів) є більшою, ніж сума загальних оцінок зовнішніх загроз (18,5 бал). Тобто зовнішні загрози переважають над можливостями. Це негативно для підприємства.

Визначимо, до яких полів матриці можливостей потрапила кожна з чотирьох можливостей, і на основі цього прийнято рішення, яка з можливостей потребує більшої уваги (рис.2.3).

Можливості, які потрапили до квадрантів «ВН», «СН», «НН», можна не приймати до першочергової уваги. Щодо до інших можливостей необхідний гнучкий підхід.

Таблиця 2.5

Оцінка зовнішніх можливостей та загроз ТОВ «ЛКФ «Світоч»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Значимість фактору	Ймовірність реалізації фактору (Й)	Загальна оцінка (З * Й)	Фактори	Значимість фактору	Ймовірність реалізації фактору (Й)	Загальна оцінка (З * Й)
Ріст ринку кондитерської продукції	6	0,4	2,4	зниження доходів покупців на фоні фінансової кризи	6	0,6	3,6
виведення на ринок нових продуктів	8	0,6	4,8	ріст конкуренції в кондитерській галузі	8	0,5	4
договірні відносини з новими постачальниками	7	0,5	3,5	поява великої кількості товарів-замінників	7	0,6	4,2
позиціонування та розширення асортименту продукції у різних цінових сегментах	8	0,6	4,8	підвищення цін на сировину	8	0,4	3,2
Освоєння нових технологій	5	0,4	2	економічна криза	5	0,7	3,5
Разом	-	-	17,5	Разом	-	-	18,5

Таким чином, першочергово необхідно використати такі можливості, як позиціонування та розширення асортименту продукції у різних цінових сегментах, дана можливість потрапила до поля «ВС» та ріст ринку кондитерської продукції потрапив до «СВ»: ймовірність їх реалізації є середньою, а значимість для підприємства висока.

Можливості, які потрапляють на поля «ВС», «ВВ», «СВ» потрібно обов’язково врахувати та використати.

До поля «СС» потрапили такі можливості: договірні відносини з новими постачальниками, освоєння нових технологій. Дані можливості теж заслуговують на увагу під час прийняття стратегічних рішень.

Матриця загроз для даного підприємства представлена на рис. 2.4. Особливої уваги потребує загроза – спад економіки України. Сам фактор має високу для підприємства значимість та у випадку реалізації загрози може

призвести до руйнівних наслідків. Ймовірність виникнення загрози висока (0,8).

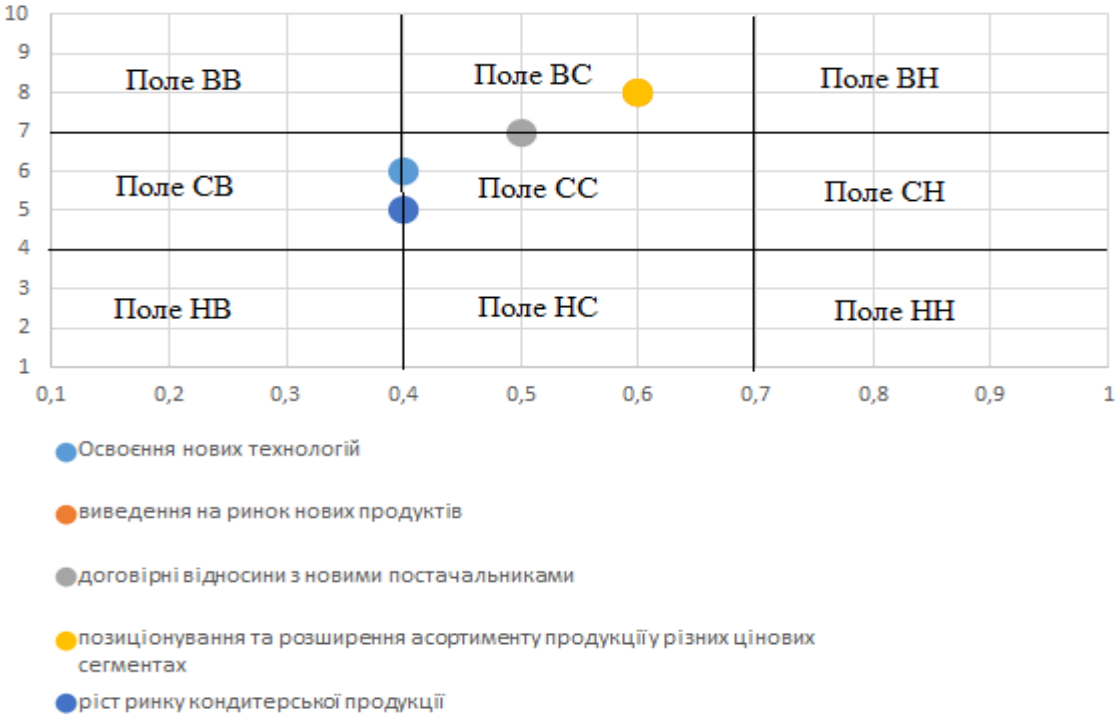


Рис. 2.3. Матриця можливостей зовнішнього середовища ТОВ «ЛКФ «Світоч»

В цілому усі фактори зовнішнього середовища заслуговують на увагу, втім найбільше – підвищення цін на сировину, поява великої кількості товарів-замінників.

На основі аналізу слід сформувати перелік сил та слабкостей, визначитиїх значимості для підприємства, а також надати експертну оцінку за 5- ти бальною шкалою: 1 – найгірша оцінка; 5 – найкраща оцінка.

Значимість кожної складової для підприємства оцінюється за 3-бальною шкалою: 1 – значимість складової низька; 3 – складова має дуже велике значення для підприємства.

Загальна оцінка визначається шляхом добутку оцінки стану на значимість.



Рис. 2.4. Матриця загроз зовнішнього середовища ТОВ «ЛКФ «Світоч»

У таблиці 2.6 подано визначення сильних і слабких сторін підприємства.

Таблиця 2.6

Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «ЛКФ «Світоч»

Сильні сторони	Оцінка експерті, бали (О)	Значи-мість для фірми	Загальна оцінка (О * З)	Слабкі сторони	Оцінка експерті в, бали (О)	Значи-мість для фірми	Загальна оцінка (О * З)
1. Стабільний попит збоку споживачів	4	3	12	1. Висока конкуренція	2	3	6
2. Технічна оснащеність фабрики та використання інноваційних розробок	2	4	8	2. Значні витрати на інноваційні розробки	2	4	8
3. Виробництво високоякісної продукції та постійний контроль її відповідності стандартам	5	2	8	3. Недостатній контроль за продукцією	3	2	6
4. Кваліфікований персонал	3	2	6	4. Недоліки в організаційній структурі	1	2	3
5. Ефективна збутова система	3	2	6	5. Значні витрати на збут	5	2	10
Всього	х	х	42	Всього	х	х	32

Сумарна загальна оцінка сильних сторін становить 42 балів, слабких сторін – 32 балів. Отже, сильні сторони переважають над слабкими, що позитивно характеризує внутрішнє середовище підприємства.

На основі результатів аналізу, проведеного у п. 1 та 2, нами було побудовано матрицю SWOT та визначено до якого квадранту потрапляє підприємство (рис. 2.5).

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Поле SO	Поле OW
Загрози (T)	Поле ST	Поле WT

Рис. 2.5. Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «ЛКФ «Світоч»»

Сили переважають над слабкостями (42 більше 32), а зовнішні загрози є більші за зовнішні можливості (13,1 більше 10,9). Тому, фірма потрапляє в поле "Сил і Загроз" (ST). Із того, до якого квадранту матриці потрапляє підприємство, стає зрозумілим, який стратегічний напрямок слід обрати.

В нашому випадку сили переважають над слабкостями (42 більше 32), а зовнішні загрози є більші за зовнішні можливості (18,5 більше 17,5). Тому, ТОВ «ЛКФ «Світоч»» потрапляє в поле "Максі-міні" (рис. 2.6).

	S>W	***W>S***
O>T	**SO-стратегія (стратегія "Максі-Максі")** Заходи, які необхідно провести, щоб використовувати сильні сторони для збільшення можливостей	**WO-стратегія (стратегія "Міні-Максі")** Заходи, які необхідно провести, долаючи слабкі сторони, використовуючи надані можливості
T>O	**ST-стратегія (стратегія "Максі-Міні")** Заходи, які використовують сильні сторони організації для запобігання загроз	**WT-стратегія (стратегія "Міні-Міні")** Заходи, які мінімізують слабкі сторони для запобігання загроз

Рис. 2.6. Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «ЛКФ «Світоч»

Здійснимо побудову матриці Мак-Кінсі для аналізованого підприємства. Необхідні дані подано у наступних таблицях.

Таблиця 2.7

Визначення показників, необхідних для побудови матриці „Мак-Кінсі”за фактором „привабливість ринку”

Показники	Вага	Результати оцінки експертами за п’ятибальною шкалою «привабливість ринку»							
		Какао, шоколад та цукрові кондитерські вироби		Сухарі і сухе печив		Чай, кава		Приправи, пряноші	
		ранг		ранг		ранг		ранг	
Темпи зростання ринку	0,2	4	0,8	5	1	4	0,8	3	0,6
Рентабельність	0,25	4	1	5	1,25	4	1	3	0,75
Рівень конкуренції На ринку	0,25	4	1	5	1,25	4	1	3	0,75
Розмір необхідних інвестицій	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Державне регулювання ринку	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Усього	1		3,9		4,5		3,8		3,2

Згідно оцінки експертів найбільш привабливим на ринку є група Сухарів і сухого печива, це пов’язано з невисокою ціною та тривалим терміном зберігання. На другому місці опинилися Какао, шоколад та цукрові кондитерські вироби, що мають велику популярність серед населення, на третьому Чай, кава, фабрика випускає чайні та кавові стики Нестле. На останньому місці опинилися спеції та приправи, випускаються невеликими партіями, тому не є основною продукцією.

Показники для побудови матриці «Мак-Кінсі» наведені у табл. 2.8

Таблиця 2.8

Визначення показників, необхідних для побудови матриці „Мак-Кінсі” за фактором „конкурентоспроможність”

Показники	Вага	Результати оцінки експертами за п’ятибальною шкалою конкурентоспроможності							
		Какао, шоколад та цукрові кондитерсь-кі вироби		Сухарі і сухе печиво		Чай, кава		Приправи, пряноші	
		ранг		ранг		ранг		ранг	
Якість товару	0,25	4	1	3	0,75	4	1	4	1
Темпи зростання ринкової частки	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,6	3	0,45
Привабливість асортименту	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Фінансові ресурси	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Виробничі можливості	0,25	3	0,75	4	1	4	1	4	1
Усього	1		3,9		3,75		3,85		3,5

Згідно оцінки експертів найбільш конкурентоспроможним на ринку є група Какао, шоколад та цукрові кондитерські вироби, це пов’язано з довірою споживачів до якості продукції. На другому місці опинилися Чай, кава, на третьому Сухарів і сухого печива; виробництво, у фабрики є багато конкурентів саме по цій групі. На останньому місці опинилися спеції та приправи, випускається здебільшого для приготування кондитерських виробів.

Згідно проведеного аналізу можна побувати матрицю Мак-Кінсі (рис. 2.7).

Приправи і пряноші потрапили до квадрату 5, тобто для цієї продукції краще підходить стратегія сегментування і вибіркове інвестування (Segment & Selective Investment). Ці бізнес-одиниці є середнячками на середніх ринках. Вони можуть поліпшити свої результати лише за рахунок грамотної стратегії диференціації — створюючи і розвиваючи прибуткові сегменти, а також створюючи бар'єри для виходу конкурентів на ці сегменти. Рекомендації: пошук зростаючих сегментів; спеціалізація і диференціація; вибіркове інвестування.

Какао, сухарі і чай, кава потрапили до квадрату 6, тобто для даної продукції рекомендуємо стратегію «збору врожаю» (Harvest for Cash Generation): Сильний бізнес на вимираючому ринку. Необхідно акцентуватися на максимальному підвищенні поточної прибутковості цього бізнесу, тому що можливостей зростання для цього бізнесу більше немає. Можливо обмежене інвестування в підтримку короткострокової конкурентоспроможності бізнесу, але довгострокове інвестування небажано. Необхідно уважно спостерігати за конкурентами, що намагаються пожвавити цей ринок.

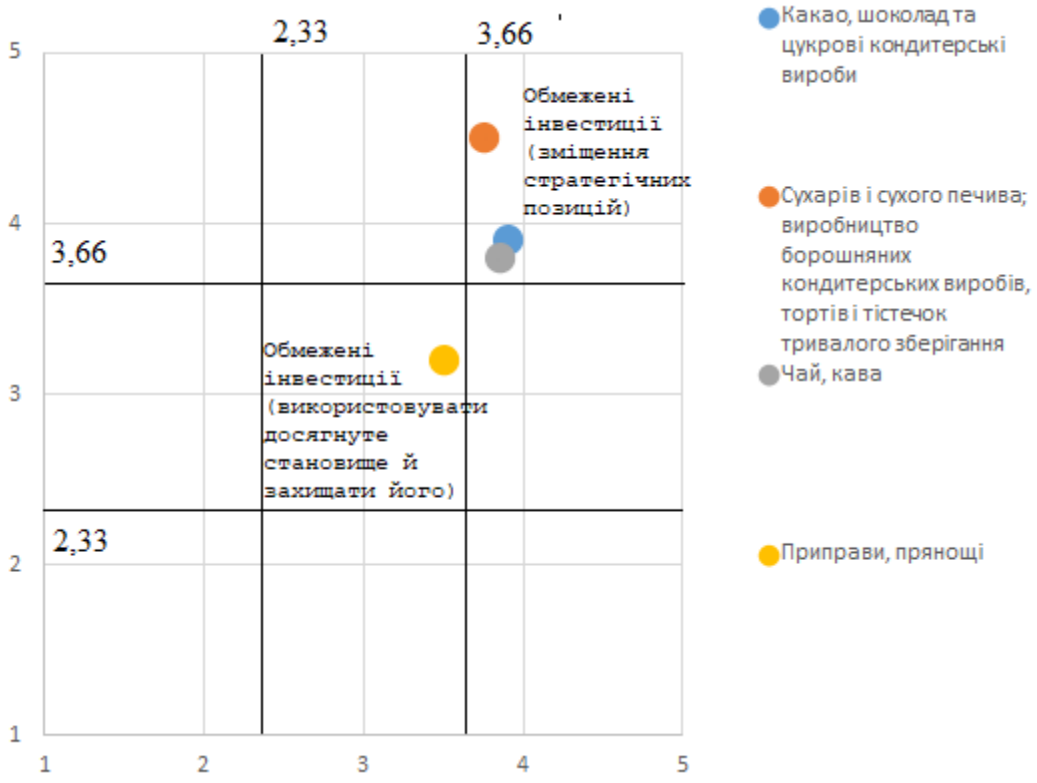


Рис. 2.7. Портфельна модель „Мак-Кінсі ” ТОВ «ЛКФ «Світоч»

В цілому, варто зазначити, що ринок кондитерських виробів має позитивні тенденції до розвитку навіть не зважаючи на погіршення економічної та політичної ситуації в країні.

На виробництві застосовуються новітні технології та сучасні системи якості на основі міжнародних стандартів, ISO та IFS, що підтверджується відповідними сертифікатами.

При умові стабільної економічної, політичної та соціальної ситуації в країні вітчизняна кондитерська галузь в майбутньому буде цілком конкурентоспроможна та має всі шанси збільшити та закріпити свої позиції на світовому ринку, розширюючи при цьому експортні ринки.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «ЛКФ «Світоч» показав, що компанія є доволі конкурентоспроможною, фінансові показники та демонструють, що наразі підприємство є прибутковим.

Згідно проведеного SWOT-аналізу маркетингової стратегії було виявлено, що сили переважають над слабкостями (42 більше 32), а зовнішні загрози є більші за зовнішні можливості (18,5 більше 17,5). Тому фірма потрапляє в поле "Максі-міні".

Після проведення портфельного аналізу Мак-Кінсі було виявлено, що найпривабливішими і конкурентоспроможними є дві групи товарів Какао, шоколад та цукрові кондитерські вироби та Сухарів і сухого печива; виробництво. Рекомендації: зберігати лідируючі позиції; максимізувати поточний прибуток; інвестувати тільки в підтримку конкурентоспроможності.

Ринкова економіка диктує нові вимоги до підприємства. Вони зумовлюються жорсткою конкуренцією та необхідністю швидко реагувати на постійні зміни ситуації на ринку і в галузях діяльності харчових підприємств. Зважаючи на все вищесказане, ТОВ «ЛКФ «Світоч» слід розробити маркетингову стратегію для збуту основного виду продукції та закріплення своїх позицій на ринку.

РОЗДІЛ 3
ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЛКФ «СВІТОЧ»

Сутність маркетингової стратегії полягає у визначенні продуктів і ринків, а також завоюванні стійких конкурентних переваг за допомогою скоординованих дій підприємства. Маркетингова стратегія дозволяє [49-50]:

- визначити межі діяльності підприємства;
- виділити вектор розвитку підприємства;
- концентрувати основні зусилля на основному виді діяльності;
- досягти й підтримувати стабільну рівновагу цілей, можливостей, ресурсів підприємства;
- надати довготерміновим цілям підприємства пріоритет перед щоденними завданнями.

Варто зазначити, що при належно проведеному ситуаційному аналізі маркетингові стратегії стають очевидними: які цільові ринки найбільш вигідні для підприємства, які будуть конкурентні переваги на цих ринках, яку позицію повинен зайняти продукт. Формування стратегії маркетингу повинно бути досить детальним для обґрунтування подальших дій. Проте вибір стратегії обмежують внутрішні і зовнішні умови.

Для будь-якого підприємства одним з найважливіших завдань є досягнення лояльності споживачів, тому, що завдяки її, як правило, підприємство отримує більш стабільне джерело доходу, ніж від споживачів, які вперше здійснили купівлю. При цьому підприємство, по-перше, мінімізує витрати, пов'язані із залученням лояльних споживачів, по-друге, задоволені споживачі частіше звертаються у фірму, рекомендують її своїм знайомим і менш чутливі до ціни.

При спрямуванні зусиль із стимулювання збуту на споживача, їх попит стане ініціатором початку в ланцюжку поставок продукту. Продукт буде

купуватися споживачем у виробника через роздрібних продавців, які звертатимуться до оптових посередників, а ті, в свою чергу, до виробників.

При другому методі, зусилля щодо стимулювання збуту спрямовані на оптових і роздрібних продавців. Таким чином, продукт ніби «проштовхується» по каналах збуту до споживача. Причому, споживачі є кінцевою ланкою в системі стимулювання збуту, які відчувають різний ступінь впливу всіх інших суб'єктів, але, так чи інакше, вони є джерелом прибутку, як для виробника товару, так і для оптового та роздрібного продавців.

Для ТОВ «ЛКФ «Світоч» необхідно застосовувати ефективні стратегічні маркетингові інструменти, що здатні збільшити попит. В якості таких інструментів можуть виступити прийоми стимулювання збуту, які підштовхують споживача до здійснення купівлі, обмежуючи термін дії своєї пропозиції. Обґрунтоване використання даних інструментів активізує процес продажу і вирішує наступні завдання:

- вирівнювання тимчасових коливань збуту;
- короткочасне залучення уваги до фірми;
- заохочення і мотивація будь-яких дій з боку споживачів і торгового персоналу.

Реклама доносить необхідну інформацію про товар, а значить, є ключовою ланкою при формуванні ставлення споживача до товару. З цієї точки зору підприємство повинне використовувати три групи маркетингових комунікацій:

- основні – засоби, які виконують функцію просування товару, послуги, торгової марки і орієнтовані на цільову аудиторію;
- підтримуючі – засоби просування самого підприємства, що формують його імідж в маркетинговому середовищі і в суспільстві, орієнтовані на цільову громадськість;
- додаткові – засоби просування в місцях продажу, орієнтовані на покупців.

Весь цільовий вектор, в тій чи іншій мірі, повинен орієнтуватися на зростання продажу. Ця загальна мета конкретизується при досягненні основних завдань, якими можуть бути:

- збільшення пробних закупівель;
- зростання числа повторних закупівель;
- підвищення інтенсивності споживання;
- залучення додаткових торгових точок до реалізації товару;
- посилення активності торгового персоналу;
- розпродаж надлишкових запасів та ін.

Створення програми стимулювання збуту залежить від фінансових можливостей підприємства, рівня кваліфікації персоналу в області маркетингу, зовнішнього середовища і переваг споживачів.

Стратегія вибору засобів стимулювання продажу дуже різноманітна. Їх вибір залежить від цільової групи, на яку спрямовано стимулювання (табл.1).

Одним із найефективніших заходів стимулювання збуту є надання цінової знижки з метою залучення нових покупців або для закріплення позицій компанії на цільовому ринку. Існують різні способи цінового стимулювання, однак для того, щоб привернути увагу клієнтів, підходять далеко не всі.

Пряме зниження ціни – знижка надається безпосередньо при купівлі. Таке стимулювання передбачає наступні типи заохочень для різних цільових груп:

- знижка за оперативну оплату рахунку (як правило, встановлюється в розмірі 1-5% від загальної вартості товару і в залежності від тривалості періоду, починаючи від дати оплати до дати поставки);

- знижка за придбання великих партій товарів (оптові знижки можуть змінюватися у великих межах і досягати до 20-30% від оптової ціни продукції). Реалізація товару такими партіями знижує збутові витрати виробника.

Ці знижки можуть бути простими і сумарними. Перші надаються покупцю за разову покупку великої кількості продукції, а другі – з урахуванням закупівель, проведених протягом певного періоду часу; знижка торгова або дилерська за послуги, пов'язані з просуванням товару до кінцевого споживача.

Її величина порівнюється з сумою коштів, які потрібні для продажу іншим способом, зазвичай це 10% і вище.

Таблиця 3.1

Стратегічні альтернативи вибору засобів стимулювання продажу ТОВ «ЛКФ «Світоч»

Стратегічне спрямування	Стратегічне рішення
Стимулювання споживача з метою поліпшення процесу взаємодії між товаром, фірмою і споживачем	- знижки ціни за умови придбання певної кількості товарів; - бонусні знижки; - передсвяткові знижки; - знижки за категоріями споживачів; - продаж товару з премією у вигляді супутнього товару або сувеніра; - безкоштовні зразки для потенційних покупців
Стимулювання торгових посередників для поліпшення виробничого потенціалу торгівлі з метою поставки товару	- знижки ціни при фіксованому обсязі партії товару, що купується; - безкоштовне надання певної кількості товару, зазначеного в договорі купівлі продажу, за умови закупівлі встановленого обсягу товару; - безкоштовна апробація зразків; - конкурси дилерів; - реклама на місцях реалізації товару; - знижки з ціни залежно від обсягу, обороту і повторних покупок
Стимулювання фірми виробника для поліпшення потенціалу внутрішньої і зовнішньої служб з допомогою інформування, порад, навчання, стимулювання і мотивації	- премії кращим працівникам; - надання додаткової відпустки; - поширення книг, буклетів, довідників про збут; - організація відпочинку та туристичних поїздок для працівників підприємства; - моральне заохочення співробітників– надання почесних звань і вручення пам’ятних подарунків в дні урочистих заходів і особистих свят.

Реклами на телебаченні і в журналах так багато, що споживач намагається всілякими способами захистити себе від неї – перемикати канали, перегортати сторінки та ігнорувати білборди на вулиці. В міру цього традиційні рекламні інструменти втратили свою колишню силу впливу на потенційного

клієнта і власникам бізнесу доводиться використовувати все нові маркетингові концепції для залучення уваги клієнтів та партнерів.

Тому, поряд з традиційними засобами стимулювання, ТОВ «ЛКФ «Світоч» слід використовувати BTL-заходи (Below - the - line) – це відносно новий засіб залучення уваги споживача до продукції, в основі якого лежить особиста комунікація учасників (подарунок за покупку; лотереї, конкурси, розіграші; анімація продажів та ін.).

BTL – не включають розміщення прямої реклами. Головною перевагою BTL перед класичними інструментами реклами є те, що BTL-заходи здатні більш точно впливати на зацікавлену в продукції або послугах аудиторію.

Якщо, наприклад, порівняти поштову розсилку передплатникам і дорогу рекламу на ТБ, то «влучність» потрапляння більш висока в першому випадку. Адже зовсім не факт, що потенційні клієнти будуть знаходитися біля телевізора і дивитися потрібний канал в момент трансляції рекламного ролика. Розсилка в будь-якому випадку досягне свого адресата.

Отже, за допомогою BTL-заходів отримується можливість провести свою рекламну кампанію для більш вузького, але зацікавленого кола споживачів. Класичні рекламні інструменти діють навмання і не завжди потрапляють в цільову аудиторію. Правильно організовані BTL-заходи здатні значно підвищити популярність бренду, інтерес до нього з боку споживача, тим самим збільшивши зростання продажів. Засоби стимуляції збуту можуть бути найрізноманітнішими, але, як показує практика, чим більш вони винахідливіші, тим дія їх ефективніша. На відміну від реклами, розрахованої на довгостроковий вплив на цільову аудиторію, роль стимулювання збуту полягає в негайному впливі на потенційного покупця, викликаючи в ньому бажання придбати товар тут і зараз.

Отже, ТОВ «ЛКФ «Світоч» доцільно провести ряд заходів, необхідних для підвищення мотивації різних учасників процесу реалізації товару. Формування попиту і стимулювання збуту припускають постійну реалізацію нових ідей. Для досягнення запланованих цілей щодо стимулювання збуту

підприємству слід поєднати такі заходи, які можна поділити на три основні групи: заохочення співробітників самої компанії-виробника; мотивація посередників; негайний вплив на споживача.

Заходи першої групи спрямовані на збільшення обсягів реалізації товаруза допомогою винагороди власних співробітників, що відповідають за цей спектр роботи. Заходи другої групи допомагають збільшити партії товарів, що замовляються і сприяють регулярності надходження замовлень.

Крім того, в ході їх проведення вдосконалюється дворівнева система стимулювання збуту. Але найбільш важливими та ефективними є заходи щодо впливу безпосередньо на покупця, в ході яких застосовуються різноманітні методи стимулювання збуту продукції.

Пропонуємо з метою удосконалення маркетингової стратегії пропонуємо провести Акцію «Даруй добро разом зі Світоч» з 7 грудня 2022 року по 31 січня 2023 року. Для участі в Акції необхідно: протягом строку проведення Акції придбати щонайменше одну одиницю або більше Акційної продукції; зареєструватися на Сайті Акції та у відповідному розділі особистого кабінету Учасника на Сайті Акції відправити фото-копію фіскального касового чеку, який підтверджує придбання Акційної продукції, відповідно до вимог зазначених на Сайті Акції. Кожний 5-й чек гарантовано отримає подарунок (рис.3.1).



Рис. 3.1. Акція «Даруй добро разом зі Світоч»

Солодкий подарунок від ТМ «СВІТОЧ» (набір шоколаду), що включає:

- шоколадну плитку Світоч з вишнею 240г розміром: 235Х80Х12 мм;
- шоколадну плитку Світоч з чорницею 240г розміром: 235Х80Х12 мм
- шоколадну плитку Світоч з печивом та карамельною начинкою 325габо 240г розміром: 235Х80Х12 мм.

Вартість витрат на акції складає 1925,8 тис. грн.

Для визначення ефективності даного стратегічного рішення розрахуємо вплив акційного заходу на економічний результат діяльності підприємства. Прогнозне значення чистого доходу (виручки) від створення програми лояльності у абсолютному виразі визначимо методом стандартного розподілу ймовірностей на основі даних, отриманих методом експертних оцінок в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
ПрирістЧД, тис.грн.	14656	14698	14602	14820	14811	14923	15015

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість. Для цього визначимо середньоквадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення, на основі чого спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції, внаслідок впровадження заходу за допомогою стандартного розподілу вірогідностей (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення, тис. грн.

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу від реалізації О	14656	14698	14602	14820	14811	14923	15015	103525
$О_{сер}$	14789,29							
Відхилення	-133,29	-91,29	-187,29	30,71	21,71	133,71	225,71	-
ΔO^2	17765,08	8333,08	35075,94	943,37	471,51	17879,51	50946,94	131415,43

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції, внаслідок впровадження заходу, за допомогою стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП=(О+4\times В+П)/6 \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\propto=\sqrt{\sum(O_i-O_{сер})^2/n} \quad (3.2)$$

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації: $О_{сер}=103525/7=14789,29$ тис. грн.

$$\propto=\sqrt{131415,43/7)=137,02} \quad (3.3)$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega=\alpha/О_{сер}\times 100\%=137,02/14789,29\times 100\% = 0,93\% \quad (3.4)$$

Оскільки, ω<33%, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні:

- 14811 тис. грн. як середнє значення ряду,
- песимістичне (найменше) значення (П) – 14602 тис. грн.,
- оптимістичне (найбільше) значення (О) – 15015 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

ЧД=(О+4×В+П)/6=(15015+4×14811+14602)/6=14810,17 тис. грн.

14810,17/2572657×100%=0,58%

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році складе: 2635805+14810,17=2650615,17 тис. грн.

Розрахуємо приріст повних витрат на реалізацію продукції.

У 2022 р. повні витрати на підприємстві склали 2480797,00 тис. грн.

Змінні витрати: 2108677,45 тис. грн. Розрахунок витрат на захід наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат на Акцію «Даруй добро разом зі Світоч»

ТОВ «ЛКФ «Світоч» в проектному році, тис. грн.

Показники	Розрахунок
Приріст змінних витрат	2108677,45х0,58/100=12230,33
Приріст повних витрат	12230,33+1925,8=14156,13
Повні витрати	2480797,00+14156,13=2494953,13
Приріст прибутку від реалізації продукції	14810,17–14156,13=654,04
Прибуток від реалізації продукції	155008+654,04=155662,04
Приріст чистого додаткового прибутку	654,04х(1-0,18) = 536,31
Чистий прибуток від реалізації продукції	-127993+ 536,31=-27456,69

Результати розрахунків прогнозних значень основних показників наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від проведення акції для удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «ЛКФ «Світоч»», тис. грн

Показники	Абсолютний приріст показника
Чистий дохід від реалізації продукції	14810,17
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	14156,13
Прибуток від реалізації	654,04
Чистий прибуток (збиток)	536,31

Отже, внаслідок проведення акції чистий дохід від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 14810,17 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції підвищаться на 14156,13 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 654,04 тис. грн., а приріст чистого прибутку становитиме 536,31 тис. грн.

Розрахунок показників економічної ефективності від проведення акції для удосконалення маркетингової стратегії наведені в табл. 3.7.

Аналізуючи показники таблиці 3.7 можемо сказати, що в проектному році, порівняно із 2022 роком чистий дохід від реалізації продукціїзбільшиться на 0,56 %.

Повні витрати на реалізацію продукції збільшились на 0,57 %, прибуток від реалізації збільшився на 0,42 %, чистий прибуток зріс на 0,42 %. Рентабельність діяльності збільшилась на 0,01 в.п. Отже, запропонований захід призведе до покращення ефективності діяльності підприємства.

Для того, щоб утримати лідерські позиції на ринку та забезпечити подальше зростання обсягів продажів, ТОВ «ЛКФ «Світоч» повинно активно вивчати вподобання споживачів у сегменті кондитерських виробів. Завдяки проведеним заходам, рентабельність діяльності зросла на 0,03%, а рентабельність продукції - на 0,04%. Наразі головною метою ТОВ «ЛКФ «Світоч» є задоволення потреб споживачів на високому рівні.

Таблиця 3.7

Показники економічної ефективності від проведення акції для удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «ЛКФ «Світоч»

Показники	2022 р.	Проектнийрік	Відхилення	
			Абсолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2635805	2650615,17	14810,170	0,56
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн, тис. грн	2480797	2494953,13	14156,130	0,57
Прибуток відреалізації, тис. грн	155008	155662,04	654,040	0,42
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-127993	-127456,69	536,310	0,42
Витрати на 1 грн чистої виручки відреалізації, грн	0,9415	0,9413	-0,0002	-0,02
Рентабельність діяльності (продаж), %	-4,86	-4,87	0,01 в.п.	Х

ТОВ «ЛКФ «Світоч» при розробці плану розвитку та підтримки стабільності враховує всі можливі ризики. Можливості щодо розширення виробництва обмежені площею існуючої фабрики.

Найбільш перспективними напрямами для покращення ситуації в ТОВ «ЛКФ «Світоч» є збільшення присутності на ринку України, зниження собівартості відповідних видів продукції, розробка нових видів продукції та збільшення лояльності споживачів до бренду.

Висока залежність від політичної, економічної та соціальної ситуації на ринку негативно впливає на розвиток компанії. Впровадження запропонованих рекомендацій допоможе мінімізувати цей вплив, але повне впровадження всіх заходів щодо покращення ситуації в підприємстві стане можливим лише після стабілізації ринкових умов.

ВИСНОВКИ

У першому розділі розглянуто теоретичні основи маркетингової стратегії підприємства та сформовано понятійний апарат для дослідження маркетингової діяльності підприємства. Визначено, що послідовне формування маркетингової стратегії підприємства дозволить не лише правильно визначити шлях упровадження маркетингової стратегії, але й отримати очікуваний результат. Обрана маркетингова стратегія стане основою для розробки маркетингового плану, тобто конкретних дій для реалізації маркетингової стратегії.

У другому розділі проаналізовано основні фінансові та економічні показники ТОВ «ЛКФ «Світоч». Проведений аналіз показав, що чистий дохід (виручка) від реалізації зріс на 2,9% завдяки збільшенню обсягу виробництва, а також завдяки впровадженню нової продукції, акціям в роздрібних мережах та покращенням органолептичних параметрів та смакових якостей готової продукції, що дало можливість краще задовільнять потреби. Собівартість реалізованої продукції також зросла на 3,6%, що обумовлюється, по-перше, зростанням обсягів виробництва продукції, по-друге, дорожчанням сировини та пакувальних матеріалів. Збільшення плати за електроенергію та підвищення заробітної плати працівникам суттєво вплинули на цей показник. Адміністративні витрати збільшились на 32,0% за рахунок підвищення плати за комунальні послуги адміністративних приміщень. Витрати на збут, навпаки зменшилися на 3,1 %. Відповідно із зростанням попередніх двох показників збільшилися повні витрати на виробництво та реалізацію продукції на 4,3%.

Оскільки чистий дохід (виручка) від реалізації перевищує повні витрати на виробництво продукції, то прибуток від реалізації продукції має позитивне значення, що свідчить проте, що підприємство не має збитків від реалізації своєї продукції, і показує, що в 2022 році підприємству вдалось укріпити свої позиції. На це навіть не вплинуло те, що досліджуване підприємство вимушене двічі на 10% підіймати ціни на свою продукцію. Проте, фінансові витрати негативно вплинули на показник чистого прибутку , який у порівнянні з 2020 р. зменшився майже у 3 рази.

Негативним є те, що витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації збільшилися на 1,4% у порівнянні з 2020 роком. Крім того, спостерігається зниження прибутковості: рентабельність діяльності зменшилася з на 7,6 п., а рентабельність продукції – на 1,4 п. Загалом техніко-економічна ситуація на підприємстві не покращилась, оскільки спостерігається погіршення по всіх основних фінансових показниках рентабельності.

Аналіз діяльності ТОВ «ЛКФ «Світоч» вказує на те, що ця компанія є конкурентоспроможною, а її фінансові показники свідчать про прибутковість підприємства. Згідно з проведеним SWOT-аналізом маркетингової стратегії, сили переважають над слабкостями (42 проти 32), а зовнішні загрози переважають над зовнішніми можливостями (18,5 проти 17,5). Це ставить фірму в поле “Максі-міні”.

Портфельний аналіз Мак-Кінсі показав, що найбільш привабливими і конкурентоспроможними є дві групи товарів: Какао, шоколад та цукрові кондитерські вироби, а також Сухарів і сухого печива. Рекомендується зберігати лідируючі позиції, максимізувати поточний прибуток та інвестувати в підтримку конкурентоспроможності.

Ринкова економіка висуває нові виклики перед підприємствами, вимагаючи від них адаптації до жорсткої конкуренції та швидкого реагування на постійні зміни на ринку і в галузях діяльності, особливо в харчовій промисловості. Враховуючи це, ТОВ «ЛКФ «Світоч» має розробити маркетингову стратегію для продажу основного виду продукції та зміцнення своєї позиції на ринку.

Ще одним способом підвищення ефективності роботи компанії є розширення виробництва, а саме будівництво нових виробничих потужностей в Україні. Висока залежність від політичної, економічної та соціальної ситуації на ринку негативно впливає на розвиток компанії. Впровадження запропонованих рекомендацій допоможе зменшити цей вплив, але повне впровадження всіх заходів щодо покращення ситуації підприємства стане можливим лише після стабілізації ринкових умов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Куденко Н.В. Маркетингова стратегія фірми. Маркетинг в Україні. 2009. №4. С. 52-54.
2. Балабанова Л. В. Стратегія і тактика управління підприємством: Навчальний посібник. Донецьк: ДонНУЕТ. 2009. 421 с.
3. Балабанова Л.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: Монографія. Донецьк: ДонДУЕТ. 2005. 153 с.
4. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика, К.: Вища школа 1991. с. 327
5. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 1999. 384 с
6. Куденко Н.В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства // Вісник НУ «Львівська політехніка» «Логістика». 2004. № 499. С. 45-56.
7. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. К.: КНЕУ,2002. 245 с.
8. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. К.: КНЕУ, 1998. 152 с.
9. Бутенко Н. В. Основи маркетингу: Навчальний посібник. К. : Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет", 2004. 140 с.
10. Єрмошенко М.М. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник. К.: НАУ, 2001. 280 с.
11. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг: Загальний курс. К.: Видавничий дім „Вільямс”. 2001. 760 с.
12. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг-менеджмент і стратегії / Пер. з англ. [4-е вид-во]. Харків, 2007. 544 с.
13. Карлофф Б. Ділова стратегія: концепція, зміст, символи, К.: Економіка, 1991. 239 с.
14. Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. Маркетинговий менеджмент: підручник, К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.

15. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник, 5-те вид., доп., К.: Лібра, 2007. 717 с.
16. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Маркетинг: Навчальний посібник. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
17. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396с.
18. Кулєшова Н.В. Аналіз сучасних методів та моделей формування маркетингової стратегії туристичних підприємств // Ефективна економіка: електронне фахове видання. 2011. № 4. С.35-42
19. Економічна енциклопедія (у трьох томах). Том 2. Відп. редактор С. В. Мочерний. К.: Видавничий центр "Академія", 2001. 848 с.
20. Шарко В. В., Поліщук І. І. Методи дослідження маркетингового потенціалу торговельного підприємства // Вісник ВТЕІ КНТЕУ 2016. № 4. С. 207-215.
21. Писаренко В.В., Багорка М.О., Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. Дніпро, 2019 240 с.
22. Волошина С.В. Збірник лекцій з курсу: «Капітал підприємства: формування та використання». 2017. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/1439/1/Voloshina_KL_2017_13.pdf (дата звернення 25.09.2023)
23. Економіка підприємства: Підручник за ред. С.Ф. Покропивного, 2-ге вид., перероблене і доповнене. К.: КНЕУ, 2000. 230 с.
24. М.І. Горбатюк Економічний аналіз: Навчальний посібник за ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченька. К.: КНЕУ, 2001. 540с.
25. Балабанець, А.В. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посібн. щодо вивч. дисципліни в умовах КМСОНП: Донецьк: ДонНУЕТ.2009. 162 с.
26. Стрій Л.О. Маркетингове управління на рубежі XXI століття: системне дослідження: Монографія. Одеса: Астропринт, 2018. 304 с.
27. Решетнікова І.Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 1. С. 45–55.

28. Решетнікова І.Л. Етичний маркетинг як концепція маркетингової діяльності // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. № 4. С. 91–96.
29. Григор Н.М., Клименко М.І., Петрова Р.С. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості.- К, 2001. 168с.
30. Максимова Т., Жданова О., Івченко Є. Особливості формування маркетингової стратегії та маркетингової політики на українських підприємствах в умовах кризи // Маркетинг в Україні. 2009. №6. С. 22-26.
31. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Алерта, 2008. 478 с.
32. Головкіна Н.В. Стимулювання збуту: теорія, практика і перспективи. Маркетинг в Україні. 2013. № 2. С.38-45.
33. Романенко О. О. Формування маркетингових стратегій промислових підприємств в інформаційному суспільстві: монографія; Київ. нац. лінгвіст. ун-т. Київ: Талком, 2016. 423 с.
34. Могилевська О. Ю. Маркетингова система в управлінні промисловими підприємствами: теорія, методологія, практика: Монографія. Київ: КиМУ, 2020. 366 с.
35. Сорокіна А. М. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України Херсонський державний університет, м. Херсон, 2023 С.35-45
36. Класифікатор видів економічної діяльності. URL: https://evrovektor.com/kved/2010/ (дата звернення 29.09.2023)
37. Загричанська А.В., Голюк В.Я. Аналіз сучасного кондитерського ринку України. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/52799 (дата звернення 02.10.2023)
38. Разумова Г.В., Оскома О.В., Гаража В.І. Маркетингове ціноутворення на кондитерському ринку України // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Вип. 37. 2021. С. 77-80. https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-37-12. (дата звернення 04.10.2023)

39. Власенко О.П. Маркетингові технології ідентифікації профілю споживача на ринку кондитерських виробів. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/226(дата звернення 06.10.2023)
40. Веб-сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 09.10.2023)
41. Аналіз кондитерської галузі. Система YouControl – онлайн сервіс перевірки. URL: https://youcontrol.com.ua/ (дата звернення 10.10.2023)
42. Шоколадний апокаліпсис уже не за горами? URL: https://www.bbc.com/ukrainian/vert-cap-45724490 (дата звернення 12.10.2023)
43. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. Львів: «Магнолія плюс», 2004. 268с.
44. Окунєва О. В. Системи внутрішнього маркетингу в рітейлі // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Маркетингова освіта в Україні. К.: КНЕУ, 2011. 706 с.
45. Окунєва О.В. Концептуальне моделювання бізнес-процесів внутрішнього маркетингу // Інноваційна економіка. 2012. №3. С.229-234.
46. Маяк Т. Л. Моніторинг представленості продукції як важіль управління продажами. 2017. Магістерська кваліфікаційна робота. С. 7-96
47. Примак Т. Від маркетингу відносин до маркетингу утримування клієнтів // Маркетинг в Україні. 2019, № 3. С. 42–44.
48. Звіт про фінансові результати ТОВ «ЛКФ» Світоч» за 2020 рік URL: https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2021-.pdf (дата звернення: 07.10.2023)
49. Звіт про фінансові результати ТОВ «ЛКФ» Світоч» за 2021 рік URL: https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2022-.pdf (дата звернення: 07.10.2023)

50. Звіт про фінансові результати ТОВ «ЛКФ» Світоч» за 2022 рік URL: https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2023-08/tov-lkf-svitoch.pdf (дата звернення: 07.10.2023)
51. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К.: Знання, 2006. 366 с
52. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навчальний посібник: 3-тє вид., онов. ідоп. Львів: Новий світ 2000, 2007. 324 с.
53. Тематичний модуль «Розробка маркетингової стратегії». URL: https://www.management.com.ua/marketing (дата звернення 16.10.2023)