

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

\_\_\_\_\_ Шеремет О.О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Петухова О.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійної програми «Маркетинг»  
на тему: «Обґрунтування можливостей стратегічного маркетингового  
розвитку підприємства»**

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗМА-5-3

Нечай Максим Миколайович  
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник Скригун Наталія Петрівна  
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував незарплатованої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_  
підпис та прізвище здобувача Нечай М.М.

Київ – 2022 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Петухова О.М.

“27” жовтня 2021 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Нечая Максима Миколайовича

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Обґрунтування можливостей стратегічного маркетингового розвитку підприємства

керівник роботи Скригун Н.П., к.е.н., доцентка кафедри маркетингу  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 26.10.2021 р. № 841-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 10.01.2022 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи маркетингового стратегічного розвитку підприємства. Розділ 2. Аналіз можливостей стратегічного розвитку ТОВ «АВК Конфекшнінері». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо забезпечення стратегічного розвитку ТОВ «АВК Конфекшнінері. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу 1. Основні показники діяльності ТОВ «АВК Конфекшнінері» за 2019-2020 рр. 2. Можливості підприємства щодо глибокого проникнення на ринок. 3. Можливості ТОВ «АВК Конфекшнінері» щодо глибокого проникнення на ринок. 4. Можливості ТОВ «АВК Конфекшнінері» щодо розширення меж ринку. 5. Можливості ТОВ «АВК Конфекшнінері» щодо розвитку товару. 6. Можливості інтеграційного розвитку ТОВ «АВК Конфекшнінері». 7. Можливості диверсифікаційного розвитку. 8. Основні напрями стратегічного розвитку ТОВ «АВК Конфекшнінері». 9. Очікувані результати від проведення промоакції. 10. Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 26.10.2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану кваліфікаційної роботи, опрацювання літературних джерел за темою роботи.	27.10.2021 - 30.10.2021	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми роботи, написання вступу	31.10.2021 - 05.11.2021	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні основи маркетингового стратегічного розвитку підприємства»	06.11.2021 - 25.11.2021	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз можливостей стратегічного розвитку ТОВ «АВК Конфекшнері»	26.11.2021 - 15.12.2021	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо забезпечення стратегічного розвитку ТОВ «АВК Конфекшнері»	16.12.2021 - 04.01.2022	Виконано
6.	Висновки. Оформлення списку використаних джерел	05.01.2022- 08.01.2022	Виконано
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи	09.01.2022	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_ Нечай М.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Скригун Н.П.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Нечай М.М.* Обґрунтування можливостей стратегічного маркетингового розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2022.

В кваліфікаційній роботі доведено, що в умовах нестабільної ринкової економіки особливої актуальності набувають завдання щодо розробки концептуальних засад формування механізму забезпечення стратегічного розвитку підприємства з позиції маркетингу взаємодії.

Розглянуто сутність та напрями стратегічного розвитку підприємства; проаналізовано методичні підходи щодо визначення привабливих напрямів маркетингового розвитку підприємства; проаналізовано основні показники діяльності підприємства; встановлено пріоритетні напрями розвитку підприємства.

На основі результатів аналізу обґрунтовано можливості стратегічного маркетингового розвитку підприємства. Розраховано вплив запропонованих маркетингових заходів на основні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 74 сторінках, містить 12 таблиць, 1 рисунок.

*Ключові слова:* маркетинг, розвиток, стратегічний розвиток, інтеграція, диверсифікація, інтенсивний розвиток.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	6
Розділ 1. Теоретичні основи маркетингового стратегічного розвитку підприємства	9
1.1. Сутність маркетингового стратегічного розвитку підприємства	9
1.2. Напрями та види маркетингового стратегічного розвитку підприємства	18
Розділ 2. Аналіз можливостей стратегічного розвитку ТОВ «АВК Конфекшнері»	23
2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «АВК Конфекшнері»	23
2.2. Визначення можливостей інтенсивного розвитку	31
2.3. Аналіз можливих напрямів інтеграційного зростання	44
2.4. Оцінювання можливостей диверсифікаційного розвитку підприємства	47
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо забезпечення стратегічного розвитку ТОВ «АВК Конфекшнері»	51
3.1. Основні напрями стратегічного розвитку підприємства	51
3.2. Проведення акцій по стимулюванню збуту у фірмових магазинах підприємства у м. Дніпро	55
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу та розроблення бюджету маркетингу	55
3.2.2. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу	58
3.3. Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства	61
Висновки	64
Список використаних джерел	67
Додатки	74

## ВСТУП

*Актуальність і практична значущість теми.* Функціонування вітчизняних підприємств у період трансформації тісно пов'язане з розвитком інтеграційних процесів, удосконаленням інструментів ринкового механізму. Українські економісти та менеджери активно використовують світовий досвід як в управлінні економікою, так і в управлінні підприємствами. Проте просте копіювання іноземних стратегій поведінки, чи, навіть, доопрацювання і пристосування до вітчизняних умов не завжди призводить до бажаних результатів. Проблематика трансформаційних процесів, що відбуваються в українській економіці, вимагає власного наукового розв'язання сучасних економічних завдань. Відповідність сучасної парадигми знань з управління стратегічним розвитком підприємства наявному стану соціально-економічних відносин у нашій країні та закономірностям їх розвитку суттєво впливає на ефективність системи стратегічного управління та на розвиток вітчизняних підприємств. Еволюція системи стратегічного управління в Україні має відбуватися не тільки шляхом наукових розроблень, а й шляхом використання практичного досвіду ведення бізнесу.

Концепція стратегічного розвитку підприємства є предметом пильної уваги зарубіжних та вітчизняних науковців і практиків. Теоретичні та практичні аспекти проблем розвитку, стратегічного вибору і досягнення успіху компаній та організацій в західних країнах знайшли відображення у наукових працях багатьох закордонних учених, зокрема Р. Акоффа, І. Ансоффа, Р. Гранта, П. Друкера, К. Ендрюса, Д. Куїнна, Г. Мінцберга, Р. Майлза, М. Портера, Р. Румельта, А. Стрікленда, К. Сноу, А. Томпсона, Е. Чандлера, Д. Шендела. Проблемам стратегічного управління підприємством присвятили багато праць українські науковці, у тому числі: О.Алимов, О. Амоша, В. Герасимчук, Г. Дмитренко, Л. Довгань, Є. Кузьмін, В.Немцов, В.Пономаренко, З. Шершньова, а також учені країн СНД Г. Азоев, О.Виханський, О.Градов, Р.Фатхутдінов та ін. Проте специфічні умови

господарювання вітчизняних підприємств вимагають подальших досліджень теоретичних і практичних аспектів концепції стратегічного розвитку.

Разом з тим недостатній рівень розробки проблемних питань оцінювання стратегічного розвитку підприємств кондитерської галузі в процесі формування маркетингової стратегії з урахуванням особливостей ринкового середовища, в якому працюють підприємства, і зумовили вибір теми, визначили мету та завдання.

*Метою кваліфікаційної роботи є розроблення пропозицій і маркетингових заходів щодо забезпечення стратегічного розвитку підприємства.*

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлені такі завдання:

- дослідити сутність стратегічного розвитку підприємства;
- проаналізувати можливості розвитку підприємства;
- дослідити можливості інтенсивного розвитку підприємства;
- визначити можливі напрями інтеграційного та диверсифікаційного розвитку підприємства;
- обґрунтувати напрями та можливості стратегічного маркетингового розвитку підприємства;
- визначити економічну доцільність впровадження маркетингового заходу на підприємстві.

*Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку підприємства.*

*Предметом дослідження є окремі напрями маркетингових стратегії розвитку підприємства.*

*Методи дослідження.* Теоретико-методичною основою дослідження слугували наукові праці провідних вітчизняних економістів, зарубіжних фахівців, практиків з маркетингу щодо принципів, форм і методів у сфері економічних явищ та процесів, що впливають на розроблення маркетингової стратегії підприємства в умовах ринкових економічних відносин.

У кваліфікаційній роботі використані сучасні методи дослідження: економічні, експертних оцінок, бібліографічні, економіко-математичні,

системного аналізу. Бібліографічний метод та експертних оцінок – для аналізу джерел інформації, метод системного аналізу – вивчення ринку кондитерських виробів.

Основними теоретичними і методологічними джерелами є Закони України, Постанови КМУ, інші офіційні нормативно-правові документи, дані Державної служби статистики України, вітчизняні та іноземні видання, присвячені питанням маркетингу, стратегічному маркетингу і управлінню маркетинговою діяльністю на підприємстві.

*Структура і обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаної літератури.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність маркетингового стратегічного розвитку підприємства

Динамічний розвиток та необхідність реформування економіки України обумовили формування нового маркетингового підходу до рішення проблем управління виробництвом й реалізацією товарів і послуг.

Важливістю набуває правильно обрана маркетингова стратегія. Надзвичайно важливе місце в маркетинговому стратегічному управлінні діяльністю підприємства посідає його маркетингова стратегія, яка формує ринкові стратегічні орієнтири [3]. В економічній літературі (як зарубіжній, так і вітчизняній) відсутня єдність поглядів щодо сутності й змісту маркетингової стратегії підприємства. У результаті опрацювання нами літературних джерел ми виділили основні характерні риси, притаманні маркетинговій стратегії [2; 3; 5; 7]. Цілком погоджуємось з вченими які стверджують, що маркетингова стратегія:

- є довгостроково орієнтованою, проявляється у довготривалому терміні реалізації, тобто націлена на довгострокове ринкове зростання підприємства, а не на отримання короткострокового прибутку;

- є засобом реалізації маркетингових цілей підприємства;

- базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу: пов'язана з дослідженням маркетингового середовища, тому основою і необхідною передумовою її формування є маркетинговий стратегічний аналіз;

- має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства, є складовою частиною стратегічної піраміди підприємства: маркетингова стратегія є складовою частиною процесу маркетингового стратегічного планування і тому повинна бути узгодженою як із завданням підприємства і з

загальнокорпоративною стратегією, так і зі стратегіями нижчих стратегічних рівнів підприємства;

– визначає ринкове спрямування діяльності підприємства, тобто ринкові напрями його діяльності (стосовно споживачів або/та стосовно конкурентів);

– виявляє сильні сторони підприємства, які дозволяють йому отримати перемогу в конкурентній боротьбі, тобто визначає конкурентну перевагу підприємства;

– є складовою частиною певного процесу – процесу формування маркетингової стратегії, який має певну логіку, послідовність і циклічність [4].

Проаналізувавши праці з проблем стратегічного маркетингу та формування маркетингових стратегій, ми виявили суттєві відмінності щодо визначення сутності поняття «маркетингова стратегія» вітчизняними та зарубіжними авторами. Так, Д. Хассі – прибічник зведення складу і змісту маркетингової стратегії до чотирьох елементів комплексу маркетингу – товару, ціни, збуту і просування, які «необхідно брати до уваги під час роздумів над маркетинговими стратегіями для продуктів і послуг». Розглядаючи зміст маркетингової стратегії, автор поступово оцінює маркетингові товарні, цінові, збутові стратегії та стратегії просування. Такої ж думки дотримується і М. Мак-Дональд. Ж.Ж. Ламбен у підручнику «Стратегічний маркетинг» [31] визначає зміст маркетингової стратегії як складового елемента стратегічного плану маркетингу. Маркетингова стратегія, на його думку, повинна вміщувати такі елементи: визначення одного або кількох цільових сегментів; дослідження ринків; позиціювання порівняно з пріоритетними конкурентами, вимоги щодо асортименту товарів, ціни і умови продажу, канали збуту, реклама і стимулювання збуту, торговий персонал, його завдання і організація, післяпродажне обслуговування тощо. Отже, Ж. Ламбен також зводить маркетингову стратегію до стратегічних рішень щодо елементів комплексу маркетингу, до елементів маркетингової стратегії зараховує дослідження ринків.

Погоджуємося з думкою, що дослідження ринків є передумовою маркетингової стратегії, але водночас не може становити її зміст. Х. Хершген, М. Мак-Дональд та інші науковці розглядають маркетингову стратегію як таку, що спрямована на досягнення маркетингових цілей. Г. Ассель [4] визначає маркетингову стратегію як «основний метод фірми впливати на покупців і мотивувати їх до купівлі» і також виділяє та розглядає такі види маркетингових стратегій, які не пов'язані з впливом на споживачів фірми, що свідчить про непослідовність у підході щодо інструментів маркетингу. За наслідками узагальнення і проведеного аналізу, на нашу думку, треба відзначити той факт, що існують певні розбіжності та немає єдності у поглядах учених стосовно визначення терміну «маркетингова стратегія», тому що трактування цього поняття є диференційованим стосовно підходів.

Для реалізації обраної стратегії підприємства необхідно впровадити цілий ряд відповідних дій. Проблема формування та реалізації маркетингової стратегії є досить цікавою та потребує подальшого розвитку, адже деякі дослідники надають їй першорядного значення у процесі формування загальної стратегії розвитку підприємства. Хоча механізми управління стратегічними змінами докладно розглянуті у [6, 7, 8, 9-11, 25], досі залишається не висвітленою залежність використання методів управління змінами від характеру їх впровадження (революційного або еволюційного) ані відносно виробничих, ані інших підприємств взагалі. Проте саме від цього вибору залежить ефективність подальшого розвитку підприємств.

Більшість стратегічних рішень лежать у сфері маркетингу. Тому рішення щодо створення нового бізнесу, освоєння нової ринкової ніші, злиття та поглинання, дилерська політика, вибір постачальників і партнерів, звуження або розширення товарної лінійки тощо приймаються в рамках маркетингової стратегії. Отже, від адекватності маркетингової стратегії залежить успіх цілого підприємства, його конкурентоспроможність. З огляду на зазначене є актуальним дослідження теоретичних та методичних підходів

щодо формування ефективних маркетингових стратегій розвитку як найважливіших складових стратегії підприємства в цілому.

Формування маркетингових стратегій розвитку – один з найвагоміших етапів процесу маркетингу. Маркетингова стратегія – це основа дій підприємства в конкретних ринкових умовах, яка визначає способи використання маркетингу задля розширення цільових ринків і досягнення потрібних результатів [12]. Головне призначення маркетингової стратегії - взаємно узгодити маркетингові цілі підприємства з її можливостями, потребами споживачів, використовуючи свої конкурентні переваги та використати слабкі позиції конкурентів.

Маркетингова стратегія включається в бізнес-планування, яке охоплює стратегічні бізнес одиниці, і також у стратегію всієї фірми. Це дає змогу на вищому рівні прийняти якісніше рішення та зробити необхідну корекцію на нижчих рівнях управління за змін ринкової ситуації.

Маркетингова стратегія підприємства повинна враховувати такі чинники: який товар виводиться на ринок, в якому асортименті та за якими цінами; на якого споживача (сегмент ринку) він розрахований та увагу яких споживачів може привернути; які умови необхідно створити для продажу товару на запланованому рівні; через які канали і в яких обсягах буде організовано постачання; яким має бути після продажне обслуговування і хто його буде здійснювати; яких економічних результатів очікують учасники ринку і які витрати для цього потрібні. Розробляючи правила та засоби ефективної реалізації цих напрямків діяльності, маркетингова стратегія підприємства з моменту визначення його профілю протягом усього періоду функціонування, має орієнтуватись на створення та підтримання стійкої конкурентної переваги, забезпечення довгострокового процвітання в динамічному економічному просторі. Необхідно знати коли саме звернення до стратегії стає життєво необхідним. Однією з умов є виникнення несподіваних змін у зовнішньому середовищі фірми. Їх причиною може стати насичення

попиту, крупні зміни в технології всередині чи ззовні фірми, несподіване виникнення численних нових конкурентів. В таких випадках традиційні принципи не забезпечують подолання загроз [22].

Дуже важливим фактором є єдність всіх відділів та підрозділів самого підприємства. Таким чином, якщо організація немає єдиної стратегії, то не виключено, що різні підрозділи розроблять різні, суперечні та неефективні рішення, що жодним чином не буде позитивно впливати на результат роботи, та може призвести до неочікуваних наслідків.

Основними завданнями стратегічного планування є:

- визначення цілей і напрямків діяльності фірми;
- визначення альтернативних варіантів реалізації напрямків діяльності фірми;
- координація різних напрямків діяльності;
- оцінка сильних та слабких сторін діяльності фірми, а також можливостей і загроз з боку ринку;
- створення умов для ефективного розподілу товарів підприємства;
- визначення та обґрунтування комплексу маркетингових дій;
- оцінювання маркетингової діяльності фірми [13].

Загальна структура процесу стратегічного маркетингового планування складається з 9 етапів. Всі етапи в послідовно представлено наступним чином (рис. 1.1).

Процес планування розпочинається з визначення місії фірми. Місія – головний критерій підприємства (організації, корпорації), який впливає на стратегію, структуру та культуру цього підприємства. Це основна узагальнена довгострокова мета фірми, в якій задекларовано її призначення. Довгострокова – тому що місія не може змінюватися щороку, це своєрідний дороговказ у світі бізнесу для персоналу фірми, а узагальнена – тому що місія не повинна містити надто конкретних напрямів дій.



Рис. 1.1. Процес стратегічного маркетингового планування [21].

Наступний етап – трансформація місії фірми в стратегічні цілі, які конкретизуються на кожному рівні, тобто визначають: корпоративні цілі; бізнес-цілі; функціональні або продуктові цілі.

Маркетинговий аудит передбачає здійснення аналізу маркетингового середовища підприємства, до якого відносять маркетингове макросередовище (ті фактори, які фірма не може контролювати – політичні, економічні, правові, соціально-демографічні, екологічні) і маркетингове мікросередовище (ті фактори, які фірма може контролювати певним чином – постачальники, посередники, споживачі, конкуренти). Також маркетинговий аудит включає аналіз внутрішнього середовища фірми.

SWOT-аналіз – наступний етап. SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні й слабкі аспекти діяльності фірми, а також її можливості та загрози. SWOT-аналіз відбувається на базі даних, які отримано під час проведення

маркетингового аудиту: сильні та слабкі аспекти визначаються на основі аналізу внутрішнього середовища, можливості та загрози – на основі аналізу мікро- та макросередовища [10].

*Значення маркетингових цілей.* Визначення маркетингових цілей. Загальні цілі організації (визначені на другому етапі СМП) можуть бути досягнуті за допомогою стратегій, реалізація яких знаходиться в компетенції різних служб підприємства:

- виробничої (основна мета – ефективне використання виробничих потужностей)
- маркетингової (вибір ринків та продуктів);
- фінансової (визначення потреб у фінансових ресурсах).

Інакше кажучи, основна ціль фірми розкладається на низку цілей, досягнення яких покладається на певних функціональних виконавців. Маркетингові цілі займають підпорядковане становище відносно загальних глобальних цілей фірми і є засобами їх досягнення. Маркетингові цілі стосуються лише двох аспектів діяльності підприємства – товарів та ринків і включають цілі товарної політики, цілі цінової політики, політики розподілу та цілі комунікаційної політики. Маркетингові цілі – це конкретні якісні та кількісні зобов'язання фірми в показниках обсягу продажу, частки ринку або прибутку, яких можна досягти за певний час.

Маркетингові цілі при їх визначенні мають відповідати наступним вимогам:

- ієрархічність – передбачає, що маркетингові цілі мають бути підпорядкованими цілям фірми, а цілі фірми, у свою чергу, мають бути підпорядкованими місії;
- кількісна визначеність за розміром та часом;
- реальність – необхідність узгодження з реальними можливостями;
- взаємоузгодженість – дії та рішення щодо досягнення однієї мети не повинні суперечити досягненню інших цілей (наприклад, створення високоякісного товару і мінімізація витрат);

— гнучкість – необхідність внесення певних змін у цілі фірми в результаті змін в навколишньому середовищі [3].

Маркетингові цілі – це конкретні якісні та кількісні зобов'язання фірми. Вони виражаються в показниках обсягу продажу або прибутковості за певний час у вигляді умов, котрі мають бути досягнуті до цього часу. Наприклад: "забезпечити збільшення прибутку на інвестований капітал як мінімум на 20%"; "стати лідером у галузі промисловості"; "стати добре збалансованою диверсифікованою фірмою "; "створити спільне підприємство після відповідного аналізу ринку та особистої діяльності"; "збільшити частку ринку до 12% протягом року"; "збільшити кількість покупців до 1,5 млн. осіб".

Маркетингові цілі безпосередньо мають відношення лише до двох аспектів діяльності підприємства – продуктів та ринків: які продукти ми хочемо продати і на яких ринках. І, незважаючи на те, що цими аспектами не вичерпується весь арсенал засобів підприємства по досягненню бажаного рівня прибутковості, безперечно, вони є найбільш значними [9].

Визначеність щодо маркетингових цілей дає можливість перейти до відповіді на запитання, як досягти поставлених цілей, і пов'язана з розробкою маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія - програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей.

Розробка маркетингових стратегій це складна і багатогранна робота, що визначається конкретною ситуацією. Об'єктом стратегії маркетингу виробничо-господарської системи є майбутнє положення організації на конкретному ринку, а також характер використання маркетингових засобів і методів [15].

Характер виробничо-господарської діяльності, її функціональне призначення, місце в економіці країни, вид бізнесу, стадія розвитку організації мають інтеграційний характер і формують соціально-економічну й організаційно-правову базу для розробки маркетингової стратегії.

На основі маркетингових досліджень і маркетингової інформації приймають управлінські рішення, формуючи ключову маркетингову стратегію, що реалізується в конкретній програмі [6].

Маркетингова програма включає заходи щодо стабілізації ситуації на ринку, вони є частиною стратегічного і тактичного плану організації. Пріоритетними є стратегії просування товарів на нові ринки, зміцнення положення на старих ринках, диверсифікованість.

При виборі маркетингової стратегії допомогти може виділення ряду ознак, що комплексно характеризують як майбутнє положення організації на ринку, так і шляхи його досягнення:

1. Вид і масштаб ринку визначають поведження організації в досягненні стійкого ринкового положення: розширення ринку, проникнення в глиб ринку, просування товару на нові ринки, конкурентні переваги. Критерієм оцінки виступає частка продукції на ринку і її абсолютна і відносна величина, життєвий цикл товару. Відповідно до зміни стратегії змінюються пріоритети засобів маркетингу. Так для товарної стратегії такими засобами є диверсифікованість, диференціація товару; при ціновій стратегії – підвищення чи зниження ціни, цінова кон'юнктура; фірмова стратегія – фірмового товару, іміджу, стилю, дизайну; рекламна стратегія – інформування про переваги товару, переконання, мотивація, нагадування.

2. Ринкова кон'юнктура впливає на стратегію попиту та пропозиції, тобто впливає на виробника. Особливості попиту дають підстави для використання конкретних стратегій, які б стимулювали залучення покупців до придбання товару; підтримки попиту і частки ринку.

3. Ринкове поведження як ознака виділення стратегії спирається на ряд характеристик організації: розміри, галузеву приналежність, охоплення ринку тощо.

4. Так для дрібних фірм головним є забезпечення гнучкості та адаптивності, можливості ефективно діяти при невеликому ресурсному потенціалі.

Ця стратегія одержала назву «хитрих лисиць». Якщо дрібні фірми орієнтовані на виконання будь-яких замовлень, без обліку якості продукції, на швидке одержання і вилучення прибутку, то ця стратегія називається – «сірі миші». Для організацій середнього розміру характерна стратегія ринкових ніш, використання інноваційного поведження, інтенсивного маркетингу, що здійснюється для формування попиту і стимулювання збуту за допомогою таких засобів як високі ціна і великі витрати на рекламу [30]. Для крупних організацій характерна стратегія широкого проникнення на нові ринки при високих витратах на формування попиту та стимулювання збуту – це стратегія "Зняття вершків ". Вона часто використовується для підвищення цін на нові товари на перших стадіях життєвого циклу товару на ринку.

Таким чином, стратегія дає підставу для використання конкретних маркетингових інструментів, засобів і методів забезпечення умов для досягнення обсягу продажів і частки ринку відповідно до цільових орієнтирів організації.

## **1.2. Напрями та види маркетингового стратегічного розвитку підприємства**

Аналізуючи приклади вибору та використання різних стратегій окремими підприємствами, можна говорити про значну різноманітність маркетингових стратегій. Попри те, що базова мета функціонування всіх виробників на ринку однакова – отримання прибутку, дотепер не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б універсальною для всіх підприємств.

Маркетингові стратегії класифікують за різними ознаками:

1. Базові стратегії, які базуються на певних конкурентних перевагах фірми.
2. Глобальні маркетингові стратегії, що визначають принципові рішення щодо вибору напрямку розвитку підприємства.

3. Стратегії зростання, які визначають напрямок розширення масштабу фірми.
4. Залежно від методу вибору цільового ринку існують стратегії, що дозволяють визначити, які товари і для яких ринкових сегментів вироблятиме підприємство.
5. Залежно від ступеня сегментування ринку виокремлюють стратегії вибору комплексу маркетингових засобів для цільових сегментів споживачів [14].

*Маркетингові стратегії розвитку.* Коли підприємство займає стійкі позиції на ринку, має стабільний розвиток і планує подальше зростання обсягів реалізації, прибутку та масштабів діяльності, воно має такі три шляхи:

1. Іntenсифікація існуючих можливостей та ресурсів фірми – інтенсивне зростання;
2. Об'єднання зусиль з іншими підприємствами – інтеграційне зростання;
3. Вихід в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства – диверсифікаційне зростання.

*Стратегії інтенсивного росту.* Вибір стратегії інтенсивного росту має базуватися на підвищенні ринкової частки та обсягу збуту наявних товарів на існуючих ринках; за наявності такої можливості – глибоке проникнення, якщо на меті пошук нових ринків збуту для існуючих товарів фірми – стратегія розвитку ринку, за умови пропозиції нового товару на існуючому ринку – стратегія розвитку товару.

*Стратегії інтегративного росту* (походить від терміну "інтеграція" – включення). Мова йде про стратегії, які передбачають збільшення результатів діяльності підприємства завдяки об'єднанню зусиль з іншими підприємствами. Залежно від того, з ким саме об'єднується підприємство, існують такі види стратегій: пряма інтеграція (передбачає об'єднання виробника з торговельним посередником), зворотна інтеграція (передбачає об'єднання підприємства-виробника з постачальником матеріально-технічних ресурсів), вертикальна інтеграція (коли об'єднуються зусилля постачальників, виробника та посередника), горизонтальна інтеграція (передбачає розширення

масштабів діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з підприємством-конкурентом).

*Стратегії диверсифікації* використовують у випадках, коли підприємство відкриває для себе нові перспективи в інших сферах бізнесу. Водночас ця стратегія може бути необхідною, коли ринок, на якому діє підприємство, скорочується, і тому підприємство вимушене шукати для себе інші види діяльності.

Диверсифікація – це така стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу. Існують такі види диверсифікації: вертикальна (або концентрична), горизонтальна та конгломератна диверсифікація.

Вертикальна диверсифікація – виробництво підприємством нових товарів, які в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язані з уже існуючими товарами фірми.

Горизонтальна диверсифікація передбачає пошук та вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих покупців фірми. Підприємство, яке виготовляє певний вид товару, може отримати інформацію від своїх споживачів щодо їхньої потреби в інших видах товарів і скористатися цією можливістю. В цьому і полягають переваги горизонтальної диверсифікації - це дає змогу врахувати різні потреби споживачів і задовольняти їх, при цьому досягається ефект синергії – сукупність видів діяльності дає вищий ефект, ніж окремі види діяльності.

Конгломератна диверсифікація – це вихід у нові види бізнесу, які ніяким чином не пов'язані ні з існуючою технологією, ні з потребами існуючих у підприємства споживачів. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і тому доступний переважно лише потужним підприємствам.

*Маркетингові конкурентні стратегії.* Ринковий лідер існує в кожній галузі, у кожній сфері бізнесу, у кожній країні. Крім того, існують світові лідери – фірми, які досягли лідируючого положення на міжнародних ринках. Бути ринковим лідером – і вигідно, і складно. Вигода в тому, що

найбільша ринкова частка означає високі прибутки, а складно – тому що завжди існують підприємства, які намагаються посунути лідера з його ринкових позицій, крім того, є фірми, які намагаються скопіювати стратегію лідера, а це може призвести до негативного впливу на імідж лідера ринку [5].

Задля утримання першості лідер ринку повинен використовувати три основні різновиди маркетингових стратегій:

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

Маркетингова стратегія розширення місткості ринку може бути реалізована трьома шляхами:

- 1) Пошук нових споживачів, адже кожен товар має своїх потенційних споживачів, які можуть не знати про його існування.
- 2) Пошук нових потреб орієнтує підприємство на виявлення нових сфер та засобів застосування своєї продукції. Виявлення нових сфер застосування товару може відбуватися як за ініціативою самих покупців, так і через розвиток потреб у них.
- 3) Збільшення обсягів споживання товару – реалізується через активізацію рекламної діяльності, коли реклама спонукає до збільшення частоти та обсягу використання товару.

Стратегія захисту позицій – надзвичайно важливий напрям стратегічної діяльності підприємства-лідера, оскільки на ринку завжди є фірми, які прагнуть зайняти лідерські позиції, а позаяк лідер має значну кількість товарів та ринків, то стратегії захисту позицій є дуже складними в реалізації.

Принципи утримання ринкових позицій такі: активна інноваційна політика, адже інакше першість може бути усунена; кореляція цінової політики лідера, якщо конкуренти застосовують атаку через наголос на ціни; увага товарно-ринковій матриці – ринковий лідер, оцінюючи той чи інший сегмент, дуже часто має орієнтуватися не на максимальний прибуток, а на утримання позицій в обраному сегменті; спрямованість на високу якість

товару; активна рекламна діяльність та ефективне сервісне обслуговування, орієнтація на довгострокові перспективи розвитку, а не на швидке отримання прибутку [7].

Таким чином, маркетингові стратегії розвитку – головні напрямки маркетингової діяльності, дотримуючись яких підприємства прагнуть досягти своїх маркетингових цілей та бути конкурентоспроможними. Маркетингова стратегія включає конкретні стратегії діяльності на цільових ринках та використовуваний комплекс маркетингу. У стратегіях, розроблених для кожного ринкового сегмента, мають бути розглянуті ті товари, що вже випускаються, а також нові; ціни, просування продуктів, доведення продукту до споживачів, має бути зазначено, як саме стратегія реагує на небезпеки й можливості ринку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»

#### 2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «АВК Конфекшінері»

ТОВ «АВК Конфекшінері» – один з найбільших національних виробників кондитерської продукції. Входить в Топ-20 кондитерських брендів України. Компанія популярна у 60 країнах світу. Вона виготовляє шоколад, шоколадні та желеино-жувальні цукерки, екструзійні солодощі, вафлі, солоні снеки тощо.

ТОВ «АВК Конфекшінері» є підприємством харчової промисловості, яке спеціалізується на виготовленні кондитерських виробів. Режим роботи підприємства: 350 днів/рік (3 зміни по 8 годин). Основні технологічні ділянки виробництва:

- зберігання сировини та допоміжних матеріалів;
- підготовка жирів;
- виробництво мас і глазурей;
- виробництво цукрової пудри;
- зберігання мас;
- виробництво вафельних виробів;
- виробництво шоколадних виробів;
- виробництво продукції екструзійної технології;
- фасування продукції;
- зберігання готової продукції.

Центральний офіс ТОВ «АВК Конфекшінері» знаходиться в Києві, а основні виробничі потужності компанії зосереджені в Дніпрі. Генеральний директор – Авраменко Володимир Федорович. На сьогодні до складу АВК КОНФЕКШІНЕРІ входить лише Дніпровська фабрика – приватне акціонерне товариство «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро» (ПрАТ «КФ «АВК» м.

Дніпро»). Назва компанії походить від перших літер імен двох засновників: Авраменка Володимира та Валерія Кравця. АВК розпочала свою діяльність 1991 року як постачальник какао-продуктів на кондитерські фабрики України. 1993 рік – початок виробничої діяльності: створення першого в країні промислового виробництва корексної упаковки для кондитерських виробів. У 1994 року було розпочате власне кондитерське виробництво – пустотілих шоколадних фігурок, випущених на обладнанні власної конструкції й виготовлення. У 1996 році компанія «АВК» придбала Донецьку, а незабаром Луганську та Мукачевську кондитерські фабрики. До складу компанії входили 5 кондитерських фабрик, розташованих у Донецьку, Дніпрі, Луганську та Мукачеві. Варто, зазначити, що у 2006 році компанія запустила на Дніпропетровській фабриці нову високотехнологічну швейцарську лінію з виробництва шоколадних цукерок, що не має аналогів в Україні.

Свою продукцію компанія розповсюджує у всіх регіонах країни. Мережа збуту забезпечує присутність виробів під торговельною маркою «АВК», а також самостійними брендами компанії («Шедевр», «Клубжеле», «Жувіленд», «Крем-Суфле») у більш ніж 48000 роздрібних торговельних точках України. Окрім того, власна мережа збуту дозволяє забезпечувати дотримання корпоративних стандартів викладення продукції в торговельних точках.

Кондитерські вироби ТОВ «АВК Конфекшінері» користуються величезним попитом на внутрішньому та зовнішньому ринках. Зараз компанія експортує свою продукцію в 20 країн близького та дальнього зарубіжжя, що закріплює позиціонування компанії як сильного національного виробника.

В 2012 році ТОВ «АВК Конфекшінері» успішно пройшла сертифікацію продукції, що випускається у відповідності із нормами Шаріату. Присвоєння сертифікату «Халяль» для частини асортименту надає компанії більш широкі можливості радувати своїми солодощами мусульман в Україні, а також розширити експорт продукції на територію мусульманських держав.

За ініціативою самої компанії на виробництво цього року двічі виїжджали представники Духовного управління мусульман України «Умма».

Після успішного інспектування на відповідність стандартам «Халяль» було сертифіковано 120 найменувань кондитерських виробів ТОВ «АВК Конфекшнінері». Серед них – понад 60 видів шоколадних цукерок, шоколадне драже і шоколад у плитках, желеино-жувальні солодоці та пастилки, печиво й хрусткі трубочки, повітряні батончики та вафлі. На даний момент проводиться оформлення відповідних документів. Найближчим часом компанія на україномовній сторінці свого сайту в розділі «Продукція» спеціально для мусульман України відзначить значком «халяль» всі продукти, котрі пройшли сертифікацію.

Продукція ТОВ «АВК Конфекшнінері» відрізняється високою якістю, інноваційними рецептурами, оригінальними смаками та помірною ціною. Ці особливості по достоїнству вже оцінили споживачі у понад 20 країнах світу, серед яких Ірак, Палестина, Об'єднані Арабські Емірати, Узбекистан і Азербайджан, що регулярно закупають продукцію «АВК». Після отримання сертифікату «Халяль» кондитерські вироби компанії планують імпортувати Йорданія, Кувейт, Ємен, Алжир, Лівія, Марокко, Афганістан і Пакистан.

Головні зусилля ТОВ «АВК Конфекшнінері» зосереджує на розвитку своєї брендової продукції, а у виробництві робить ставку на високоякісні, складні у виготовленні вироби, такі як шоколадні комбіновані цукерки, екструзійні та борошністі вироби. Великою популярністю користуються солодоці компанії під марками «Шедевр», «Фрутта», «Жувіленд». Асортимент продукції компанії «АВК» нараховує понад 300 найменувань кондитерських виробів. ТОВ «АВК Конфекшнінері» займає одне з провідних місць на кондитерському ринку України.

Одним із найважливіших напрямків роботи ТОВ «АВК Конфекшнінері» є постійне підвищення якості продукції. Фабрики сертифіковані згідно стандартів ISO 9001, крім того на фабриках впроваджено стандарт НАССР (найсучасніший та один з найжорсткіших стандартів у сфері контролю якості продукції у харчовій промисловості). Це означає відповідність найвищим вимогам щодо якості в галузі харчового виробництва. Усі постачальники

сировини компанії зобов'язані регулярно надавати сертифікати, які підтверджують, що вони не використовують генетично модифіковані продукти.

Водопостачання ТОВ «АВК Конфекшнінері» здійснюється на підставі договору на водопостачання з КП «Новомосковськ водоканал» №1206 від 05.08.2020. Водовідведення стічних вод ТОВ «АВК Конфекшнінері» здійснюється відповідно договору з ТОВ «ДНІПРОКОМУНАЛТРАНС» щодо виконання робіт з очищення каналізаційних мереж (вигрібна яма) та відкачування та утилізації рідких побутових відходів та твердих осадів з біо-туалетів від 08.02.2021 № 10376, що здійснює діяльність відповідно договору з КП «Дніпроводоканал» № 70066 від 15.06.2019 щодо приймання стічних вод (водовідведення) з автотранспорту. Планованою діяльністю передбачена централізована система водовідведення шляхом підключення до відомчих мереж напірної каналізації, що прокладені вздовж Автомобільної дороги загального користування державного значення М04 Знам'янка-Луганськ-Ізварине і належать ТОВ «МБК «Україна-Канада». Електропостачання здійснюється на підставі договору з ТОВ «ЕК «ЕНОЛЛ» №9756 від 01.07.20 у кількості 500000,0 тис. кВт·год./місяць. На території підприємства побудована власна трансформаторна підстанція 35 кВ, відповідно до технічних умов АТ «ДТЕК ДНІПРОВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» № 0050114873. Газопостачання здійснюється на підставі договору з ТОВ «ТАС Енергія Країни» №10007\_ТАС-ЕК-671-10/2020 від 15.10.20.

ТОВ «АВК Конфекшнінері» співпрацює з підприємствами сучасної торгівлі мережі гіпермаркетів, супермаркетів та міні-маркетів. Таким чином продукція надходить до кінцевого споживача. Також компанія співпрацює з офіційними дистриб'юторами продукції, які в свою чергу поставляють товари підприємствам сучасної торгівлі, підприємствам традиційної торгівлі та оптовим підприємствам. До підприємств традиційної торгівлі належать продуктові магазини, кіоски чи павільйони, роздрібні ринки відкритого та

закритого типу. Відповідно через даний канал розподілу продукцію має можливість придбати кінцевий покупець.

Можна зробити висновок, що дане підприємство працює на всіх типах клієнтурних ринків та має налагоджену систему збуту продукції. Це і споживчий ринок – продукція підприємства купується населенням країни для задоволення власних потреб; і ринок посередницький – компанія співпрацює з багатьма посередниками, в тому числі з дистриб'юторами; і урядовий ринок – продукція ТОВ «АВК Конфекшнері» закупляється багатьма установами для споживачів.

Головними конкурентами серед виробників шоколадної продукції можна назвати кондитерську корпорацію Roshen, Львівську кондитерську фірму «Світоч» (ТОВ «Нестле-Україна»), Проте, враховуючи, що найбільший обсяг виробництва ПАТ «АВК» є шоколадні цукерки, основним конкурентом можна сміливо виділити саме ПРАТ «Roshen».

2014 рік для АВК став початком складного етапу. До цього року компанія стабільно розвивалася та покращувала свої позиції на вітчизняному (була безумовним лідером на ринку шоколадних цукерок) та закордонних ринках, а потужності компанії «АВК» дозволяли випускати до 450 тонн продукції на добу. Втрата російського ринку і початок бойових дій на Донбасі вкрай негативно вплинули на роботу компанії. На російському ринку шоколадної продукції компанія займала 7%, щорічно поставляла близько 50 тис. тонн солодоців. Після втрати фабрик в Донецьку і Луганську основним виробничим активом стала кондитерська фабрика в Дніпрі. Компанія змушена була адаптувати потужності в Дніпрі, щоб виробляти ширший асортимент продукції. У 2020 році в нові виробничі лінії було інвестовано 150 млн. грн.

Однак, у зв'язку з ситуацією, яка виникла на сході України, дві великі фабрики у Донецьку та Луганську довелося закрити (-70% виробничих потужностей) та адаптувати виробництво у місті Дніпрі. До того ж після введення Росією ембарго у 2014 році підприємство втратило значну частину доходів, які припадали на російський ринок (на ньому АВК займала 6% ринку

шоколадної продукції). Зважаючи на такі події, у 2019 році співвласник компанії Авраменко Володимир Федорович разом з дружиною в 2019 році зареєстрували ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ», яке є власником Дніпровської кондитерської фабрики. У 2020 році в нові виробничі лінії було інвестовано 150 млн грн. У 2017-2018 роках, за відкриті кредитні лінії під заставу фабрик в російських банках АВК втратила Донецьку и Луганську фабрику (які відсудив Сбербанк), а Промінвестбанк відсудив фабрику у Дніпрі, але суд відклав її передачу до кінця 2019 року. У січні 2020 року фабрику було виставлено на продаж за 120,7 млн. грн, але вже у лютому позивач відкликав виконавчий документ і торги було зупинено.

У червні 2020 року в селищі Слобожанське (біля м. Дніпро) була запущена нова фабрика площею 10 тис. м<sup>2</sup> та потужністю виробничих ліній 1,8 тис. т продукції на місяць. Нове виробництво розраховане на 240 робочих місць. Керівництвом зазначається, що «стара» фабрика нерентабельна, тому в пріоритеті розвивати новий сучасний кондитерський завод. Побудований комплекс призначений для виробництва, упаковки, зберігання кондитерських виробів: вафельні цукерки з начинкою (форма «піраміда») (3850 т/рік), (форма «купол») (1925 т/рік), пралінові цукерки (7770 т/рік), шоколадні вироби (3850 т/рік). Виробництво компанії сертифіковано відповідно до міжнародної системи менеджменту якості ISO 9000, ISO 22000. У 2017 році високу якість її продукції підтверджено міжнародним стандартом IFS, що дає можливість продажів солодоців під брендом АВК в торгівлі мережі країн Європейського Союзу. На сьогодні основними експортерами підприємства є Чехія, Туреччина, Великобританія, Польща, Румунія, Нідерланди та з 2018 року В'єтнам; також, налагоджує співпрацю з такими країнами як Китай, Індія, Гана, Нігерія. Ключовими брендами АВК є: «Королівський Шарм», «Труфальє», «Трюфель», «Шоколадна ніч», «KRESKO», «Бам-Бук», «Мажор», «Juveland», «Шоколад АВК», «Шоколад АВК без цукру» «Гулівер», «Who said muuu?» та «Florens». Гасло компанії «АВК»: «Шоколадна розкіш» – відображає головну ідею: продукція

кондитерської компанії «АВК» несе в собі ту любов, якою приємно насолоджуватися, якою варто поділитися.

Близько 10% від загальних обсягів "АВК" виробляється на потужностях інших виробників. "АВК" виробляє окремі позиції на Рівненській і Полтавській кондитерських фабриках. Круасани виробляються під Києвом на потужностях фабрики "Дольче Віта". Желейна продукція виготовляється в Чехії і імпортується в Україну. Втрата російського ринку змусила компанію диверсифікувати експортні поставки. Якщо в 2013 році продукція компанії була представлена на 20 ринках, то в 2017 році - більше, ніж на 50. "АВК" робить ставку на просування на ринку ЄС, в першу чергу в Німеччині, і в арабських країнах. На даний момент компанія сертифікує свою продукцію для початку поставок в Іран. За 2014-2017 роки було збільшено експорт в ЄС і в арабські країни в два рази.

У 2020 році компанія вийшла в нову для себе категорію - кава. Продукція під ТМ Baristi виробляється в Європі - в Німеччині і Іспанії. Компанія має намір розширювати асортимент. За оцінками компанії Nielsen, частка ТМ Baristi становить близько 1,5% ринку.

При провадженні планованої діяльності потужність виробництва становитиме 52536,0 т/рік кондитерських виробів:

- виробництво вафельних цукерок з начинкою – 1,0 т/год., або 7700,0 т/рік;
- виробництво вафельних цукерок з начинкою – 1,0 т/год., або 7700,0 т/рік;
- виробництво цукерок з конфетних мас – 0,8 т/год., або 6160,0 т/рік;
- виробництво цукерок з конфетних мас – 0,8 т/год., або 6160,0 т/рік;
- виробництво шоколадних та кондитерських виробів – 0,5 т/год., або 3850,0 т/рік;
- виробництво мультизлакових снеків – 0,2 т/год., або 1540,0 т/рік на одному екструдері. За умови роботи всіх екструдерів (13 шт.) – 2,6 т/год., або 20020,0 т/рік;

- виробництво крафтового шоколаду – 0,1 т/год., або 840,0 т/рік;

- виробництво рослинного м'яса – 0,05 т/год., або 106,0 т/рік;

Основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ за 2019-2020 роки наведені у табл. 2.1 і розраховні на основі його фінансової звітності [49].

Таблиця 2.1

**Основні показники діяльності ТОВ «АВК Конфекшнері»  
за 2019-2020 рр.**

Показники	Один. виміру	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	2 256 140	1 138 292	-1117848	-49,55
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1 655 027	784 432	-870595	-52,60
Адміністративні витрати	тис. грн.	122 542	70 183	-52359	-42,73
Витрати на збут	тис. грн.	450 283	247 411	-202872	-45,05
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2227852	1102026	-1125826	-50,53
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	28288	36266	7978	28,20
Прибуток чистий	тис. грн.	1 653	22 825	21172	зріс у 13,8 рази
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	98,75	96,81	-1,94	-1,96
Рентабельність діяльності (продаж)	%	0,07	2,01	1,93	x
Рентабельність продукції	%	1,27	3,29	2,02	x

Як бачимо з табл. 2.1, чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 49,55% (або на 1117848 тис. грн.), таким чином, на кінець 2020 року він становив 1 138 292 тис. грн.

В зв'язку зі зниженням обсягів реалізації собівартість реалізованої продукції за 2020 рік зменшилась на 52,6% (або на 870595 тис. грн.). На 45,05% або на 202872 тис. грн. порівняно з попереднім періодом зменшились витрати на збут. Адміністративні витрати порівняно з 2019 роком теж зменшились на 42,73% (або на 52359 тис. грн.).

Водночас прибуток від реалізації продукції у 2020 році зріс на 28,2%. У 13,8 разів порівняно з попереднім періодом зріс чистий прибуток підприємства.

Рентабельність діяльності підприємства зросла на 1,93% (в 2019 році показник складав 0,07%, в 2020 році 2,01%), а рентабельність продукції зросла на 2,02%. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації зменшились на 1,94 коп, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства.

В цілому характеризуючи показники діяльності підприємства, можна зробити загальний висновок, що незважаючи на зменшення чистого доходу, фінансовий стан покращився, значними є позитивні зрушення, спостерігається тенденція до покращення фінансових результатів діяльності.

## **2.2. Дослідження можливостей інтенсивного розвитку**

Ще з 2006 підприємство обрало стратегію оптимізації асортименту, суть якої полягала в еволюційній зміні застарілих продуктів на сучасні, високотехнологічні продукти, які задовольняють найвибагливіші потреби споживачів. Від початку свого існування для реалізації цієї стратегії компанія була орієнтована на використання новітніх технологій і передового устаткування. Наявність високотехнологічного устаткування дає змогу випускати продукцію високої якості, що становить одну з важливих конкурентних переваг компанії.

Сьогодні ТОВ «АВК Конфекшнері» – один із лідерів кондитерської промисловості України, що спеціалізується на виробництві цукерок, солодких і солоних закусок (снеків), печива, карамелі, батончиків, ірисок, вафель, різних видів продуктів без цукру.

Інноваційна стратегія, закладена в основу розвитку компанії, реалізується не тільки у виробничій сфері (переоснащення виробництв, випуск нової продукції), але й у методах ведення бізнесу, управлінні. Компанія

дотримується принципів корпоративних стандартів, проводить активну інформаційну політику, активно реалізує соціальні проекти з державними та громадськими секторами. В процесі розроблення стратегічного плану маркетингу, компанія обов'язково формує план стратегічного ресурсного потенціалу.

Конкурентну стратегію компанія обирає залежно від структури стратегічного потенціалу (виявлені на основі аналізу цілі стратегічного розвитку передусім показують напрями діяльності щодо подолання слабких і зміцнення сильних конкурентних позицій підприємства), а також від можливості розширення ресурсів підприємства (оскільки складові стратегічного потенціалу безпосередньо пов'язані з усіма видами ресурсів підприємства, розширення певного ресурсу у взаємозв'язку з іншим дозволить реалізувати зазначені стратегічні цілі).

ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» дотримується стратегії диференціації. Вона потребує використання інновацій і відмінних характеристик пропонованих товарів – більш високої якості, передової технології або кращого обслуговування – у широкому діапазоні сегментів ринку. Мета подібної стратегії – додавання товару відмінних властивостей, які важливі для покупця і відрізняють товар від пропозиції конкурентів. Компанія прагне створити ситуацію монополістичної конкуренції, у якій вона, завдяки своїм відмінним рисам володіє значною ринковою силою. Стратегія диференціації, яку обрала ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ», вимагає значних інвестицій в маркетинг, і особливо в рекламу, з метою сповістити ринок про відмінні особливості товару.

Диференціація захищає компанію «АВК» від конкурентних сил такими способами:

- стосовно прямих конкурентів диференціація знижує можливість заміни товару, підсилює прихильність до марки, зменшує чутливість до ціни і тим самим підвищує рентабельність;

- прихильність клієнтів послаблює їхній тиск на фірму й ускладнює прихід на ринок нових конкурентів;
- підвищена рентабельність збільшує стійкість до можливого росту витрат у результаті дій сильного постачальника;
- відмінні властивості товару і завойована прихильність клієнтів захищає компанію від товарів-замінників.

У 2007 році ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» провела оновлення «материнського» бренду. Мета ребрендингу – сформувані в очах споживача образ «АВК» як преміального шоколадного бренду. Оновлення торгової марки «АВК» включало зміну логотипа, масштабну рекламну кампанію, а також поетапне перенесення нового логотипу на упаковку всіх кондитерських виробів компанії. Новий логотип марки «АВК» створений з урахуванням «шоколадних» цінностей бренду - класичний стиль, витримана техніка виконання, літери, що легко читаються. Окрім вишуканого графічного рішення, логотип також містить в собі дату заснування компанії, що свідчить про багаторічний досвід у виробництві шоколадних кондитерських виробів. Ребрендинг став завершальним етапом впровадження оновленої бізнес-стратегії компанії, що заключався у фокусуванні на найбільш перспективних сегментах кондитерського ринку, зокрема, шоколадних výroбах. Ребрендингу передували кілька років масштабних внутрішніх перетворень: оптимізація портфелю брендів, значні інвестиції у виробництво, зміну організаційної структури компанії. Зміни у пріоритетах дозволили сфокусувати зусилля всієї команди фахівців – у виробництві, продажах, маркетингу - на преміальних шоколадних výroбах. Для всіх категорій співробітників введена комплексна мотиваційна програма, що пов'язує досягнення результатів кожного підрозділу, кожного співробітника з цілями всієї компанії.

В 2010 році кондитерська ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» почала масштабну рекламну кампанію однойменної торгівельної марки на телебаченні. Нові корпоративно-іміджові ролики, що представляють

продукцію під торгівельною маркою «АВК», транслювалися на 10 головних ТВ-каналах України. Ключовий слоган кампанії – «АВК». «Зроблено з любов'ю. Зроблено для Вас!». Як відзначив директор з маркетингу компанії «АВК», мета цієї рекламної кампанії – об'єднати у свідомості споживача всю лінію виробів, що випускаються під ТМ «АВК» у різних продуктових сегментах кондитерського ринку. У той же час кампанія покликана акцентувати увагу споживача на продуктах-лідерах у своїх товарних сегментах. З 2011 року слоган компанії було змінено на «Якість гарантовано!» – це стало поштовхом до нової масштабної рекламної кампанії.

Для виведення бренду «Шедевр» у лідери ринку шоколадних цукерок, на 10-ти телевізійних каналах України стартувала масштабна рекламна кампанія популярного бренда шоколадних цукерок «Шедевр». Метою рекламної кампанії є збільшення обсягів продажу цукерок «Шедевр», одного з брендів компанії «АВК», і виведення його в лідери ринку фасованих шоколадних цукерок. Рекламна кампанія цукерок «Шедевр» стартувала в рамках реалізації бізнес-стратегії компанії «АВК», що спрямована на збільшення обсягів продажу стратегічно важливої продукції – кондитерських виробів преміум та середнього цінових сегментів. Зокрема, компанія лідирує в одному з найбільш прибуткових і перспективних сегментів українського кондитерського ринку – шоколадних цукерок. «Шедевр» займає на українському кондитерському ринку одну з головних позицій у сегменті фасованих шоколадних цукерок. Даний бренд демонструє високу і стабільну динаміку росту. Розробку концепції й організацію зйомок нового рекламного ролика бренду «Шедевр» здійснювало рекламне агентство «Scholz&Friends Kyiv», зйомки проходили в Україні й Італії. У Києві знімалася іміджева частина ролика, а в міланській студії демонстраційна – процес створення продукту. При цьому на зйомках у Мілані фахівцями було використано низку нестандартних технічних прийомів.

ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» в 2010 році відкрила свій перший «Музей шоколаду», аби поділитися з відвідувачами неймовірними емоціями та

неочікуваними таємницями приготування улюбленого шоколаду, а також повідати цікаві факти про найулюбленіші солодоці, про які раніше відвідувачам не було відомо. Зараз в Україні вже існує 3 музеї компанії «АВК», вони знаходяться в Черкасах, Львові, Херсоні. Незабаром планується відкриття в Сумах та Дніпродзержинську.

ТОВ «АВК Конфекшнері» займає стійкі позиції на ринку солодоців. Так, ТОВ «АВК Конфекшнері» першою серед українських виробників шоколаду отримала офіційний статус VEGAN для цілої низки своїх продуктів. Успішно пройшов сертифікацію і батончик «Гулівер від АВК». Наразі представники світового лідера ліцензування вегетаріанських продуктів V-label офіційно підтвердили, що батончик є веганським продуктом. Гулівер – легенда цукерка в асортименті АВК із 1991 року. Це цукерка на основі свіжоспечених вафель, начинки з шоколаду зі справжнім тертим фундуком та покриттям із чорного шоколаду. Гулівер – не містить молочних продуктів. Висока якість, улюблений шоколадний смак, що так подобається українським сім'ям, підтверджується і об'ємами продажів: не дивлячись на те, що ціна Гулівера набагато вища за середньоринкову, в 2021 році продажі у натуральному вираженні зросли на 40%.

Компанія «АВК Конфекшнері» першою серед українських виробників отримала підтвердження веганства складу та процесу виробництва свого шоколаду від міжнародного експерта – V-Label. Екстрачорний шоколад АВК тепер офіційно рекомендовано для людей, які дотримуються рослинної дієти. Варто зазначити, що відповідний сертифікат отримує лише той продукт, повний склад і спосіб виробництва якого відповідає критеріям V-Label. Тобто, ретельному аналізу підлягають не лише інгредієнти продукту, а й добавки, допоміжні речовини та інші складові, які могли бути використані на всіх етапах виробництва. Екстрачорний шоколад АВК завжди мав лише 3 складові: какао терте, какао-масло та цукор. V-Label – заснована у 1996 році у Швейцарії, за ініціативи Європейського вегетаріанського союзу (EVU). В Україні компанія почала процес сертифікації у січні 2021 року. Надання

маркування в Україні координується офісом у Варшаві. V-Label має свої представництва у понад 20 країнах та понад 40 000 товарів в 54 країнах світу мають його відзнаку на своєму пакуванні, що гарантує відсутність у складі речовин тваринного походження.

ТОВ «АВК Конфекцінері» на початку 2021 року також запропонувало прихильникам здорової збалансованої дієти рослинні альтернативи традиційним м'ясним продуктам. Асортиментна лінійка ТМ Dreameat наразі включає рослинний фарш, котлети для бургера, мітболи та долму. А серед мультізлакових снеків BRUNCH з'явився веганський сендвіч з лісовими ягодами.

Таблиця 2.2

**Можливості підприємства щодо глибокого проникнення на ринок**

Можливості	Для якої продукції	Для якого ринку
Зниження витрат виробництва	Снеки BRUNCH	Ринок кінцевих споживачів
Зменшення витрат на збут	Вироби зі злаків	Географічний ринок
Розвиток збутової мережі	Желейно-жувальні цукерки	Люди похилого віку
Активізація рекламної кампанії	Шоколадні цукерки	Преміум-сегмент
Залучення до споживання товару нових споживачів	Желейно-жувальні цукерки	Люди похилого віку
Переконання споживачів частіше використовувати товар	Батончики	Молодь
Залучення до споживання товару нових споживачів	Продукти без цукру	Діабетики, діти, прихильники дієти
	Товари під ТМ Dreameat (рослинний фарш, котлети для бургера, мітболи та долма)	Вегани та гастроентузіасти
Визначення нових можливостей використання товару (наприклад, приготування тортів без випічки)	Печиво	Жінки
Переконування споживачів збільшити обсяг споживання товару	Продукти без цукру	Молоді жінки, люди середнього віку

Інтенсивний розвиток підприємства передбачає досягнення маркетингових цілей завдяки інтенсифікації наявних ресурсів. Компанія не вичерпала можливості, пов'язані з наявними товарами та ринками. Для з'ясування можливості глибокого проникнення на ринок було складено табл. 2.2.

На основі табл. 2.3 проаналізуємо можливості глибокого проникнення на ринок продукції ТОВ «АВК Конфекшнері». Знизивши витрати та виробництво торгової групи «Снеки», виробник може знизити ціни, що приведе до збільшення продажу та більшої прихильності споживачів.

Зменшення витрат виробів зі злаків можливе на географічному ринку.

Розвиток збутової мережі желейно-жувальних цукерок можна поширити для людей похилого віку. Адже желейно-жувальні цукерки не тверді, а згідно з новими рецептурами, виробляються виключно із використанням натуральних фарбників й ароматизаторів, які створені на основі овочів, ягід і фруктів, а отже не зашкодять здоров'ю.

Позиціонування шоколадних цукерок, як чудовий подарунок, який можна вдало презентувати заможній людині, у якої є все, дозволить проникнути на ринок преміум-сегменту. Таким чином, обираючи солодкий презент, у споживача не виникне сумнівів, що це мають бути саме цукерки «АВК», адже їх смак задовольнить навіть найвибагливішого.

Желейно-жувальні цукерки частіше споживають діти. Але, якщо переконати людей похилого віку про корисність натуральних інгредієнтів солодоців, у даного виду продукції з'являться нові прихильники. А рекламна кампанія (рекламні ролики на телебаченні, реклама на місцях продажу і т.д.) затишної атмосфери, бабусі з онуком, що ведуть задушевні розмови та куштують цукерки «АВК» – ще більше підтримає залучення нових споживачів до споживання товару.

Вживання батончиків додає сил, та наповнює організм енергією, яка завжди так необхідна молоді, а зокрема, студентам. Позиціонування батончиків

«АВК» таким чином, збільшить прихильність молоді, а отже і збільшить частоту використання товару.

Продукти без цукру компанії «АВК» обирають люди, що хворі на цукровий діабет. Але ці продукти можуть бути ще й корисними для дітей, які люблять вживати багато солодкого. Звичайно, це шкідливо, і батьки, хвилюючись за здоров'я дитини, забороняють це робити. Цукерки без вмісту цукру не зашкодять організму дитини.

Продуктова лінійка рослинного м'яса ТОВ «АВК Конфекшнері» розширюється. Запущені у виробництво кулінарні напівфабрикати:

1) Долма DREAMEAT – для поціновувачів східної кухні. У різноманітних варіаціях долму готують у багатьох країнах від Алжиру до Китаю, а азербайджанську долму ЮНЕСКО навіть визнало нематеріальною культурною спадщиною. Віддаючи данину кулінарній традиції, компанія АВК створила аналогічний продукт. Долма Dreameat – страва з рослинного фаршу, загорнутого у виноградне листя, яка містить усі необхідні людині жири, білки та вуглеводи у правильних пропорціях, і водночас має той же неймовірний смак.

2) Мітболи DREAMEAT – страва “нашвидкуруч” (кульки з рослинного м'яса).

Рослинна котлета для бургерів ТОВ «АВК Конфекшнері» без метилцелюлози, наближена за смаком та текстурою до яловичої, стала першим продуктом бренду Dreameat, який спробували українські вегетаріанці та всеїдні гастро-ентузіасти. А завдяки відкритому високотехнологічному виробництву, АВК незабаром розширила лінійку – вже весною у продажі з'явився рослинний фарш Dreameat та котлета “Ніжна”, що за допомогою злакових культур повторює смак курячої.

Виробництво продуктів на рослинній основі – глобальний тренд, який з легкої руки дослідницької компанії Mintel має назву Power to the plants («Сила рослин»). Вже сьогодні у світі налічується близько 1 млрд вегетаріанців, і кількість людей, які переходять на рослинне харчування, постійно зростає.

Для когось такий вибір зумовлений гуманним ставленням до тварин. Для інших зменшити споживання м'яса – питання здорового способу життя та зниження ризиків атеросклерозу та онкозахворювань.

Такі товари знайдуть своїх прихильників на ринку вегетаріанців та гастро-ентузіастів.

Продаж печива в особливій упаковці дозволить поширити також його в преміум-сегменті. Вишукане печиво, в подарунковій упаковці не залишить байдужим нікого. До того ж, його можна презентувати в якості подарунку.

Переконання молодих жінок, що слідкують за фігурою та людей середнього віку в тому, що солодощі без цукру можна вживати не лише хворим на діабет, а і просто за бажанням, до того ж, без шкоди для фігури та здоров'я, значно збільшить обсяги продажу.

ТОВ «АВК Конфекшнері» має розгалужену дистриб'ютерську мережу в Україні, та декілька представництв за кордоном, а також налагоджені експортні постачання в Польщу. При цьому, географічні ринки можна було б поширити також на такі країни, як Румунія, Угорщина, Словаччина, Туреччина, Франція, Іспанія, та інші. Також слід звернути увагу на те, що продукція «АВК» постачається не по всій території України. Без уваги залишились найменші селища міського типу.

Вже існуючу продукцію можна позиціювати на нових ринках. Таким чином, солодощі без цукру, які початково були створені для людей, що хворі на діабет, можуть також задовольнити молодих жінок, що слідкують за фігурою, а також мам, які намагаються обмежити споживання дітьми цекерок та шоколаду.

Дуже актуальним на сьогодні є продаж солодощів у спеціальних упаковках, які можуть стати прекрасним подарунком на будь-яке свято, та навіть приємним сюрпризом без приводу. Шоколадні цукерки, печиво, шоколад, спеціальні набори солодощів стануть чудовим презентом для дорослих, людей похилого віку, молоді, та навіть для дітей. При цьому набори для дітей мають містити не лише стандартні, звичні цукерки,

печиво, а також корисні солодоці без цукру та желеино-живальні цукеруи, що виготовлені лише з натуральних соків фруктів, ягід, овочів.

Для дослідження можливостей інтенсивного росту нам необхідно визначити також можливості підприємства щодо розширення меж ринку. Для цього розглянемо табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Можливості підприємства щодо розширення меж ринку**

Можливості	Існуючий товар	Новий ринок
<b>Вихід на нові сегменти ринку:</b>		
- маленьких дітей	Желейно-жувальні цукерки	Міжнародний ринок: Румунія
- підлітків	Батончики	Міжнародний ринок: Угорщина
- молоді	Шоколадні цукерки	Міжнародний ринок: Словаччина
- похилих людей	Печиво	Міжнародний ринок: Франція
<b>Вихід на нові географічні ринки:</b>		
- найменші міста України	Продукти без цукру, товари для веганів	Найменші міста України
- Китай	Ірис	Міжнародний ринок
<b>Пропонування товару через нові канали збуту:</b>		
- інтернет-продаж	Шоколадні цукерки	Міжнародний ринок: Іспанія, Німеччина, ОАЕ
	Печиво	Міжнародний ринок: Франція, Німеччина, ОАЕ

Підприємство «АВК» може розширити межі ринку за допомогою трьох основних способів. При виході на нові сегменти ринку ми бачимо, що один і

той самий продукт може задовольнити різних споживачів. Жилейні цукерки можна постачати в румунію. Батончики, які звикли споживати підлітки – до Угорщини, батончики, які так люблять підлітки – до Угорщини. Печиво, яке зазвичай купують люди похилого віку – до Франції.

Продукція ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» поставляється та реалізується на території всієї України. Але непоміченими залишаються території найменших міст. Особливо гострою наразі є проблема захворювання цукровим діабетом у мешканців нашої країни. Тому солодощі без вмісту цукру будуть мати свою актуальність серед споживачів. До того ж продукти без цукру сподобаються також і жінкам, що принципово не вживають солодке, хвилюючись за стан здоров'я, і мамам, чії діти занадто люблять солодке.

Міжнародний ринок компанії «АВК» зараз поширюється лише на Росію та Польщу, але при розширенні меж на країни, що розділяють кордон з Україною (Білорусією), міжнародний ринок поступово буде розширюватись.

Враховуючи актуальність сьогодні інтернет мережі, рівень розвитку купівлі товарів та послуг «не виходячи з дому», буде не зайвим приєднатися до цього. ТОВ «АВК Конфекшінері» має власний сайт, перекладений трьома мовами (українська, російська, англійська). На ньому представлений весь асортимент продукції та короткі відомості про компанію. До сайту можна додати таку послугу, як «продаж товару». Таким чином можна просувати шоколадні цукерки, печив, які позиціонуються для преміум-сегменту для Франції та Іспанії. Замовлення та доставка улюблених солодощів, у вигляді подарунку, одозначно приверне увагу споживачів, та отримає визнання. До того ж, вишукані солодощі з України швидко набудуть популярності.

В минулому році технологи ТОВ «АВК Конфекшінері» оновили також рецептури солодощів, які вже давно завоювали популярність серед споживачів. А желейно-жувальні солодощі тепер виробляються виключно із використанням натуральних фарбників й ароматизаторів, які створені на основі овочів, ягід і фруктів. Уся продукція виробляється з високоякісної, сертифікованої сировини, при збереженні принципів НАССР –

прослідковуваності всього технологічного ланцюжка виробництва продукції, з постійним моніторингом безпеки та якості продукції.

Асортимент був дещо оновлений. На ринок вийшли нові шоколадні цукерки «На десерт», «Trufalie de Luxe», вафельні багат шарові цукерки «Корівка – Красуня», батончики «Спокуса» та «Спокуса горіхова», а до асортименту продукції без цукру додалися такі товари, як «Молочний шоколад без цукру» та «Чорний шоколад без цукру». Нова продукція швидко набула популярності серед шанувальників «АВК».

На табл. 2.4 розглянемо можливості підприємства щодо розвитку товару.

Таблиця 2.4

**Можливості підприємства щодо розвитку товару**

Можливості	Існуючий товар	Нові ринки
Пропонування продукції з домішками	Цукерки зі смаком моккачіно	Преміум-сегмент
	Цукерки з молочним суфле	Діти
	Цукерки з цілою вишнею	Для людей середнього віку
	Королівський Шедевр з горіховою начинкою та цілим фундуком	Преміум-сегмент
	Domior зі смаком віскі	Чоловіки
Покращення споживчої якості товару	Желейно-жувальні цукерки	Діти
	Солодощі без вмісту цукру	Хворі на діабет
	Печиво	Для людей похилого віку
Розроблення нових товарів	Енергетичні батончики	Молодь
	Новорічні подарункові набори з іграшкою	Діти
	Карамельні цукерки без цукру	Хворі на діабет, прихильники дієт

Розглянувши можливості підприємства щодо розвитку товару, ми бачимо, що вже існуючу продукцію з домішками можна пропонувати різним сегментам ринку. Елітні цукерки зі смаком моккачіно можемо позиціювати як цукерки для преміум-сегменту. Цукерки з молочним суфле сподобаються дітям. А цукерки з цілою вишнею задовольнять смаки будь-кого за дорослих. Для преміум-сегменту – цукерки з горіховою начинкою та цілим фундуком, а цукерки зі смаком віскі – для чоловіків.

Желейно-жувальні солодоці виробляються виключно із використанням натуральних фарбників й ароматизаторів, які створені на основі овочів, ягід і фруктів, тому ці цукерки для дітей. Солодоці без вмісту цукру вже є корисними, але якість товару для хворих на діабет потрібно покращувати. Печиво зазвичай купують люди похилого віку, тому рецептури мають постійно вдосконалюватись.

Розроблення такого нового товару, як «Енергетичні баточки» сподобається молоді. Молодим людям, студентам, які намагаються завжди встигнути більше, завжди необхідно багато енергії. Енергетичні батончики додають сил, наснаги, необхідної енергії для чудового, активного дня. Новорічні подарункові набори стануть прекрасним солодким сюрпризом для дітей. До того ж, в період нового року вони набудуть ще більшої популярності.

Асортимент продукції без цукру має поступово розширюватись та поновлюватись. Адже останнім часом ці продукти набувають особливої популярності не лише серед хворих на цукровий діабет.

Отже, враховуючи наявні можливості підприємства, бачимо, що орієнтація компанії може бути націлена на різні ринки, залежно від виду продукції. Для людей похилого віку та дітей – солодоці з натуральних соків, та без цукру. Також солодоці без цукру позиціонуються для хворих на цукровий діабет, а і для людей, що слідкують за станом фігури. Для молодого покоління, студентів, яким завжди необхідні сили – енергетичні батончики, що додадуть енергії та наснаги. Елітні цукерки зі спеціальними домішками, оригінальне печиво задовольнять потреби та вимоги преміум-сегменту, до

того ж стануть чудовим подарунком. Різноманітні подарункові набори для преміум-сегменту та для дітей набудуть шорокої популярності, особливо в період новорічних свят.

Оновлення упаковок печива, цукерок допоможе позиціювати цю продукцію як продукти для преміум-сегменту, які можуть стати чудовим солодким подарунком. А налагоджений продаж через мережу «Інтернет» - зробить процес купівлі набагато простішим та швидшим, що не може не сподобатись покупцям.

Мета ТОВ «АВК Конфекшнері» – додавання товару відмінних властивостей, які важливі для покупця і відрізняють товар від пропозиції конкурентів. Компанія прагне створити ситуацію монополістичної конкуренції, у якій вона, завдяки своїм відмінним рисам володіє значною ринковою силою. Враховуючи результати дослідження можливостей інтенсивного росту та перспективи такого стратегічного розвитку – мета компанії буде досягнута.

### **2.3. Аналіз можливих напрямів інтеграційного зростання**

Стратегії інтеграційного розвитку передбачають об'єднання зусиль фірми з іншими підприємствами з метою збільшення обсягів продажу, частки ринку та прибутку. Фірма може об'єднати зусилля з посередником, постачальником матеріально-технічних ресурсів, конкурентами, залежно від виду інтеграційного росту.

Стратегії інтеграційного розвитку поділяються на:

- стратегія прямої інтеграції (об'єднання з торговельним посередником);
- стратегія зворотної інтеграції (об'єднання з постачальником матеріальних ресурсів);

- стратегія вертикальної інтеграції (об'єднання зусиль постачальників, виробників і посередників);

- стратегія горизонтальної інтеграції (об'єднання зусиль з фірмою-конкурентом).

Розглянемо можливості інтеграційного росту ТОВ «АВК Конфекшнері» в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Можливості інтеграційного розвитку підприємства**

Показники	Обґрунтування можливих напрямів об'єднання
1. Посередники підприємства:	
Мережа магазинів "ФОРА"	Об'єднання з цією мережею значно збільшить обсяги продажу ТОВ «АВК Конфекшнері».
2. Постачальники сировини:	
"Подол" (цукор)	Об'єднання з одним з найбільших постачальників цукру в Україні дозволить значно знизити витрати на виробництво.
3. Підприємства-конкуренти:	
"Житомирські ласощі"	Об'єднання з компанією "Житомирські ласощі" дозволить значно розширити асортимент продукції ТОВ «АВК Конфекшнері». До того ж, об'єднання з конкурентом дозволить міцніше закріпитись на ринку солодощів.
"Sula"	Об'єднання з найбільшим виробником солодощів без цукру дозволить значно розширити асортимент продукції ТОВ «АВК Конфекшнері»

Магазини «Фора» знаходяться на території всієї України, включаючи малі міста. Як правило, вони розміщуються в житлових масивах, і вважаються магазинами сімейних покупок. Тому об'єднання з цією мережею значно збільшить обсяги продажу ТОВ «АВК Конфекшнері».

Львівський завод «Подол» є одним із найбільших виробників цукру в Україні. Об'єднання саме з цим постачальником одного із найважливіших інгредієнтів також дозволить значно знизити витрати на виробництво солодоців.

Об'єднання з конкурентами дозволяє компанії займати більш стійкі позиції на ринку, та значно розширювати асортимент. "Житомирські ласощі" – один із найбільших виробників печива та вафельних батончиків в Україні. Об'єднуючись з таким конкурентом, ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» значно розширить асортимент продукції, що приверне увагу споживачів, що, в свою чергу, значно збільшить обсяги продажу.

Солодоці без цукру останнім часом набувають високої популярності. Тепер їх вживають не лише люди, хворі на діабет, а діти та дорослі, що не мають проблем за здоров'ям. Одним із найбільших виробників солодкої продукції без цукру в Україні є компанія «Sula» (Зула). Льодяники ТМ «Sula» виготовляються виключно з натуральних соків, вітамінів та сорбіту, без штучних барвників та добавок. Вони не мають жиру та є низькокалорійними. Об'єднання з найбільшим виробником солодоців без цукру в Україні, дасть змогу значно розширити асортимент.

Інтеграційний розвиток ТОВ «АВК Конфекшінері» можливий в трьох напрямках. Пряма інтеграція (об'єднання з мережею магазинів «ФОРА»), призведе до збільшення обсягів продажу продукції. Зворотня інтеграція (об'єднання з постачальником цукру «Подол») дозволить значно знизити витрати виробництва. А горизонтальна інтеграція (об'єднання з такими конкурентними підприємствами, як «Житомирські ласощі» та «Sula») дозволить значно розширити асортимент продукції ТОВ «АВК Конфекшінері».

## **2.4. Оцінювання можливостей диверсифікаційного розвитку підприємства**

Стратегії диверсифікації передбачають вихід фірми в нові сфери бізнесу. Існує три види диверсифікації:

- Концентрична (вертикальна) – підприємство починає виготовляти нові товари, які технологічно, або комерційно пов'язані з наявними товарами. З одного боку, ця стратегія дасть можливість ТОВ «АВК Конфекшнері» забезпечити гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів, стабільність взаємодії різних ланок підприємства, з іншого – може негативно позначитися на стані підприємства у тому випадку, якщо відбудуться несприятливі зміни у зовнішньому середовищі.

- Горизонтальна диверсифікація – передбачає випуск ТОВ «АВК Конфекшнері» нових товарів, які призначені для існуючих покупців, але не пов'язані з наявними товарами технологічно. Обираючи стратегію горизонтальної диверсифікації, підприємство отримує певні переваги, пов'язані з можливістю досягти ефекту синергії.

- Конгломеративна диверсифікація (чиста, латеральна) – передбачає освоєння не притаманних підприємству, нових видів діяльності, які не пов'язані з наявними ані технологічно, ані комерційно. Мотивами, які обумовлюють вибір стратегії диверсифікації як стратегії росту, є можливість збалансувати грошові потоки. Таким чином, ТОВ «АВК Конфекшнері» може придбати іншу фірму, конкурентні позиції якої задані забезпечити стабільні грошові потоки..

Потенціал ТОВ «АВК Конфекшнері» високий. Тому диверсифікаційний розвиток підприємства позитивно вплине на збільшення обсягів продажу, прибутків ТОВ «АВК Конфекшнері». Детальніше можливості компанії розглянемо у табл. 2.6.

ТОВ «АВК Конфекшнері» може використати всі три стратегії диверсифікації. При вертикальній диверсифікації ми бачимо, що можна

створити нову продукцію, яка технологічно пов'язана з існуючою. Енергетичні батончики, створені спеціально для тих, кому часто бракує сил та енергії на протязі дня. Наповнені злаками та вітамінами, вони допоможуть прожити день максимально корисно. Розширення асортименту таким чином приверне увагу нових споживачів до продукції, яка обов'язково буде актуальною, особливо серед студентів.

Таблиця 2.6

**Можливості диверсифікаційного розвитку ТОВ «АВК Конфекшінері»**

Показники	Обґрунтування можливих напрямів диверсифікації
<b>1. Виробництво нових товарів, які технологічно пов'язані з існуючими:</b>	
- Енергетичні батончики з горіхами та екзотичними сухофруктами	Енергетичні батончики, створені спеціально для тих, кому часто бракує сил та енергії протягом дня. Розширення асортименту таким чином приверне увагу нових споживачів до продукції.
- Льодяники на паличках	Для шанувальників традицій – льодяники на паличках, у вигляді героїв сучасних мультфільмів, набудуть популярності серед споживачів.
- Горіхово-мангова паста "До сніданку"	Для смачного та корисного початку дня. Збагачена вітамінами, смачна паста сподобається і дорослим, і дітям.
<b>2. Виробництво товарів, які не пов'язані з наявними технологічно:</b>	
- Кава	Продукція, створена для існуючої аудиторії шанувальників солодоців "АВК". Технологічно виробництво кави не пов'язане з існуючим виробництвом.
- Сухі вершки для кави	В підтримку випуску кави. Нова продукція здобуде своїх прихильників серед споживачів.
<b>3. Освоєння принципово нових видів діяльності:</b>	
- Косметичні засоби для жінок	Вихід на нові ринки збуту.
- Косметичні засоби для чоловіків	Вихід на нові ринки збуту.

Випуск льодяників на паличках у вигляді героїв сучасних мультфільмів – справжній сюрприз для шанувальників традицій. Такі льодяники стануть чудовим сувеніром, подарунком як для дитини, так і для дорослого. Виготовлені виключно з натуральних соків, льодяники стануть улюбленими солодощами для дітей, людей похилого віку, без шкоди для здоров'я.

Сніданок – основний прийом їжі на протязі всього дня. ТОВ «АВК Конфекшнері» може зробити сніданки для своїх шанувальників не лише корисними, але і смачними. Смачна шоколадна паста з горіхами, збагачена вітамінами, стане улюбленим сніданком як для дітей, так і для дорослих. Випуск нової продукції збільшить прибуток ТОВ «АВК Конфекшнері», і дозволить вийти на нові ринки, зайнявши стійкі позиції серед конкурентів.

Використовуючи стратегію горизонтальної диверсифікації, «АВК Конфекшнері» може досягти ефекту синергії, почавши випуск кави та сухих вершків до кави. До того ж, нова продукція введе компанію на нові ринки. Асортимент кави та кавових напоїв може бути досить різноманітний. Розчинна кава, мелена натуральна кава, кава в зернах, та інші. Часто солодощі купують «до кави». Тепер у споживача буде можливість обрати і каву, і солодощі «АВК», а для шанувальників ніжної кави – вершки, які зроблять каву ще більш ароматною та смачною. Таким чином, компанія вийде на нові ринки збуту, ринки споживачів, значно збільшить загальні обсяги продажу та прибутки від реалізації продукції.

Стратегія чистої диверсифікації допоможе ТОВ «АВК Конфекшнері» уникнути ризику, пов'язаного із залежністю від однієї товарної лінії, а також допоможе раціональніше використовувати фінансові ресурси, та зменшить сумарні податкові платежі (адже в косметичній сфері діють більш сприятливіші режими оподаткування). Косметичні засоби для жінок та чоловіків ніколи не втрачають своєї популярності. Випуск такої продукції дозволить вийти на нові ринки.

Отже, як бачимо, ТОВ «АВК Конфекшнері» має всі можливості для використання стратегій диверсифікації. Вироблення принципово нової

продукції (кава, сухі вершки), продукції, що технологічно пов'язана з існуючою (енергетичні батончики, льодяники на паличках, горіхова паста), а також освоєння принципово нових видів діяльності (виготовлення косметичних засобів для жінок та чоловіків) – все це призведе до зростання ТОВ «АВК Конфекшнінері», до збільшення обсягів прибутку та визнання серед споживачів.

Розглянувши можливі стратегії росту ми бачимо, що компанія може використовувати різні можливості зростання. Глибше проникнути на ринок споживачів (діти, молодь, преміум-сегмент, а також люди похилого віку), розширити межі міжнародного ринку (на такі країни, як Румунія, Угорщина, Словаччина, Франція, Іспанія, Китай), географічного ринку України (найменші міста, селища міського типу), а також розширити асортимент існуючого товару продукцією з домішками, покращенням споживчої якості товару, а також розробленням нових товарів. ТОВ «АВК Конфекшнінері» може розвиватись також інтеграційно – об'єднання з посередниками (мережа магазинів «Фора»), з постачальниками (найбільшими виробниками цукру та какао-бобів – продукції, що використовується у виробництві «АВК» в найбільших обсягах), а також з підприємствами-конкурентами (ТМ «Житомирські солодоші» та ТМ «Sula») для розширення асортименту продукції. Диверсифікаційний розвиток ТОВ «АВК Конфекшнінері» допоможе розширити межі ринку, та не залежити від однієї товарної лінії.

Компанія може розпочати випуск нової солодкої продукції, виробляти нову для ТОВ «АВК Конфекшнінері» продукцію (кава та вершки), а також освоїти принципово нові види діяльності, що дасть змогу максимально розвинути компанію.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»

### 3.1. Основні напрями стратегічного розвитку підприємства

Провівши повний аналіз можливостей розвитку ТОВ «АВК Конфекшінері» бачимо, що підприємство може розвиватись майже в усіх напрямках. Використовуючи стратегію інтенсивного зростання, компанія може випустити нову продукцію – льодяники на вафлі без вмісту цукру, а також, в підтримку випуску нових товарів провести масштабну рекламну кампанію та дегустацію продукції. До того ж, в період новорічних свят буде доречно провести подарункову промо-акцію. Вихід на нові міжнародні ринки, подальший розвиток Інтернет-продажу та покращення споживчої якості товару групи «Желейно-жувальні цукерки» - все це допоможе закріпити положення компанії «АВК» на можливих ринках.

Використовуючи стратегію інтеграційного зростання, ТОВ «АВК Конфекшінері» може об'єднатись з мережами магазинів «Фора» та «Сільпо», з постачальником цукру «Подол». А також об'єднатись з такими конкурентами, як «Житомирські ласощі» та «Sula», що дасть змогу значно розширити свій асортимент.

Стратегія диверсифікаційного зростання ТОВ «АВК Конфекшінері» включає в себе такі можливості, як виготовлення енергетичних батончиків, льодяників на паличках, та горіхово-мангової пасти «До сніданку». В рамках горизонтальної диверсифікації, «АВК» може стати спонсором дитячих заходів в одному із торговельно-розважальних центрів Києва. Використовуючи стратегію конгломеративної диверсифікації, ТОВ «АВК Конфекшінері» може розпочати виробництво косметичної продукції для жінок та чоловіків.

Розглянемо детальніше можливості стратегій зростання ТОВ «АВК Конфекшінері» в табл. 3.1.

## Основні напрями стратегічного розвитку підприємства

Напрями зростання	Пропозиції
<i>Інтенсивне зростання:</i>	
* Стратегія глибокого проникнення на ринок	Новорічна промо-акція
	Дегустація нової продукції
	Рекламна кампанія в підтримку нової продукції
* Стратегія розширення меж ринку	Вихід на нові міжнародні ринки (Румунія, Угорщина, Словаччина, Франція, Іспанія, Китай)
	Інтернет-продаж з доставкою в будь-яке місто України
* Стратегія розвитку товарів	Покращення споживчої якості товару "Желейно-жувальні цукерки"
	Розроблення нових товарів (льодяники та вафлі без вмісту цукру)
<i>Інтеграційне зростання:</i>	
* Пряма інтеграція	Об'єднання з мережею магазинів "Фора"
	Об'єднання з мережею магазинів "Сільпо"
* Зворотня інтеграція	Об'єднання з найбільшим постачальником цукру "Подол"
* Горизонтальна інтеграція	Об'єднання з підприємством "Житомирські ласощі"
	Об'єднання з ТМ "Sula"
<i>Диверсифікаційне зростання:</i>	
* Концентрична диверсифікація	Виготовлення енергетичних батончиків
	Виготовлення льодяників на паличках
	Виготовлення горіхово-мангової пасти "До сніданку"
* Горизонтальна диверсифікація	Виробництво кави для існуючої цільової аудиторії
	Виробництво сухих вершків для кави
* Конгломератна диверсифікація	Виготовлення косметичних засобів для жінок
	Виготовлення косметичних засобів для чоловіків

Як бачимо з табл. 3.1, ТОВ «АВК Конфекшнері» може використати різні стратегії зростання підприємства, зокрема всі види інтенсивного, інтеграційного (окрім вертикальної) та диверсифікаційного зростання. Також існують можливості для благодійних заходів, які зрештою також позитивно вплинуть на імідж компанії та збільшать кількість потенційних покупців.

Розглянувши в табл. 3.1. всі можливі варіанти стратегій зростання компанії «АВК», ми зупинилися на окремих заходах, які допоможуть компанії збільшити прибутки та підвищити лояльність покупців.

Розширення асортименту продукції ТОВ «АВК Конфекшнері». Зараз все більшої актуальності набуває стиль «здорового способу життя». Все більше прихильників і у корисних солодошів. Тому компанія може поповнити існуючий асортимент солодошів без цукру («Батончик без цукру з шоколадною начинкою», «Вівсяне печиво без цукру», «Молочний шоколад без цукру», «Чорний шоколад без цукру», «Цукерки шоколадні без цукру з вершковою начинкою») льодяниками з різними смаками («Мультивітамін», «Апельсин», «Гранат», «Лимон та мед», «Апельсин з ментолом», «Молоко та мед», «Евкалипт») та вафлями без цукру. Розширивши асортимент продукції без цукру, ТОВ «АВК Конфекшнері» стане лідером на ринку корисних солодошів. Адже асортимент, порівняно з конкурентами, буде набагато ширшим, а отже у покупців буде змога обрати солодоші на свій смак. Це значно збільшить обсяги продажу продукції.

Рекламна кампанія. В підтримку розширення асортименту продукції без цукру, ми пропонуємо провести рекламну кампанію, шляхом розміщення реклами на телебаченні, в місцях продажу, та в громадському транспорті. Головним героєм реклами може бути широко відомий на території України дитячий лікар та телеведучий – Євген Олегович Комаровський. Його авторитет серед молодих мам та жінок важко переоцінити. Лікар Комаровський може пропонувати солодоші без цукру від компанії «АВК», як корисний продукт для дітей, та дорослих, що піклуються про своє здоров'я. Адже вживання таких солодошів, на відміну від звичайних, на основі цукру,

допоможе уникнути таких проблем зі здоров'ям, як надлишкова вага, карієс, діабет.

Розміщення реклами у всіх місцях продажу продукції є дуже вагомим елементом рекламної кампанії. Важливо, щоб реклама була інформативною (містила інформацію про виробника, про особливості продукції). Це допоможе покупцю зорієнтуватись при виборі солодоців.

Реклама в громадському транспорті дуже ефективна. Особливо, якщо йде мова про метрополітен. Тому доцільно буде розмістити рекламу в Метро Києва, Харкова та Дніпра. Особливо ефективною буде розміщення реклами на метро-лайтах (розміщених на балюстрадах ескалаторів), та на постерах в вагонах метро.

Реклама на телебаченні також має свої переваги:

- досяжність до такої кількості потенційних покупців, якої не може досягти жоден інший вид реклами;
- телебачення охоплює не лише регіони, але і всю країну;
- доведено, що реклама на телебаченні діє швидко та на всіх глядачів;
- чудова підтримка інших видів реклами.

Рекламні відеоролики можна транслювати на центральних телеканалах України – «Інтер», «1+1», «ТЕТ», «Україна», «Новий канал», збільшивши частоту виходу у найбільш потенційний час (зранку з 7:00 до 10:00, ввечері з 19:00 до 23:00). Таким чином, поінформованість потенційних покупців буде максимально високою, а отже і збільшаться обсяги продажу.

Дегустація. Нова продукція рідко одразу сприймається покупцями. Особливо покупцями-консерваторами. Тому для ознайомлення з новинками можна провести дегустацію, яка безкоштовно ознайомить цільову аудиторію з продуктом. Найкраще проводити її в найбільших супермаркетах міст, на протязі трьох тижнів – саме цей час є оптимальним для ознайомлення якомога більшої кількості відвідувачів з новою продукцією. Розміщення промо-стійок має бути у відділах з солодоцями. Таким чином, аби прийшовши за звичайними печивом та льодяниками, покупець мав змогу

також спробувати нові продукти – без цукру. До того ж, кожен з тих, хто зацікавився пропозицією, може отримати від промоутера семпл з усіма видами нової продукції та інформаційну брошуру з детальною інформацією про продукт. На кожній з торговельних точок, де будуть проводитись дегустації, також мають бути консультанти, які могли б дати вичерпну відповідь на всі запитання, що виникнуть у покупців. Таким чином, цільова аудиторія буде максимально проінформованою. Дегустація дає змогу покупцям ознайомитись з новою продукцією, оцінити всі можливі переваги, та порівняти звичайні солодощі з корисними.

Також в рамках забезпечення стратегії глибокого проникнення на ринок пропонується спонсорство дитячих заходів в ТРЦ «КОМОД». Щонеділі торговельно-розважальний центр «КОМОД» проводить безкоштовні розважальні заходи для своїх наймолодших відвідувачів. Майстер-класи, лялькові вистави та турніри з настільних ігор – все для розвитку та розваги дітей. Для батьків це є можливістю розважити дитину та зробити вихідний день святом. ТОВ «АВК Конфекшнері» може стати спонсором цих заходів. Безкоштовні солодкі подарунки сподобаються маленьким учасникам ігор та майстер-класів. Діти, які звикли куштувати солодощі «АВК», наступного разу, завітавши з батьками до магазину обов'язково знайдуть серед широкого асортименту саме ті цукерки, які вже звикли куштувати. Отже, реалізація такого заходу буде також корисною для ТОВ «АВК Конфекшнері».

### **3.2. Проведення акцій по стимулюванню збуту у фірмових магазинах підприємства у м. Дніпро**

#### **3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу**

*Промо-акція (подарункова).* В період новорічних свят попит на солодощі значно збільшується. Проведення промо-акції в цей час буде доцільним. Акція буде проходити в мережах гіпермаркетів «Мегамаркет», які розміщені на території Дніпра та області. Всього буде задіяно 5 торговельних точок.

Мета даної акції – ознайомити ще більше споживачів з продукцією компанії «АВК», зацікавити їх приймати участь, вигравати подарунки. Це дозволить збільшити об'єми продажу солодоців компанії в вищеназваних містах, а також збільшити частку ринку серед конкурентів в даній галузі.

Умови акції досить прості: за умови купівлі будь-якої продукції «АВК» на суму від 300 до 400 гривень, покупець гарантовано отримує у подарунок одну з запропонованих новорічних чашок (з логотипом компанії «АВК» на дні чашки), при купівлі продукції на суму від 400 до 550 гривень – подарунковий набір «Кулька на ялинку» (вагою 270 г), а при купівлі продукції «АВК» більш ніж на 550 гривень – подарунковий набір «Шоколадна карусель» (вагою 510 г).

Усі подарунки будуть представлені не лише на промо-стійці в при касовій зоні, але і на спеціальному стенді в залі, поряд з промоутером, що інформуватиме покупців про умови акції. Таким чином, учасники зможуть роздивитись подарунок, виявити переваги участі в акції для себе. До того ж, промоутер-консультант зможе надати вичерпну інформацію про весь асортимент продукції та про ТОВ «АВК Конфекшineri», надати інформаційну брошуру. Завдяки цьому покупець буде впевнений в своєму виборі.



Рис. 3.1. Подарунок (на вибір) при купівлі продукції «АВК» на суму від 300 гривень

Далі представлені можливі варіанти подарунків, які зможуть отримати покупці, приймаючи участь у новорічній акції від компанії «АВК» (рис. 3.1 – 3.3).



Рис. 3.2. Солодкий подарунок «Кулька на ялинку»



Рис. 3.3. Подарунок «Новорічна карусель»

Розрахуємо витрати на проведення маркетингового заходу (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

### Витрати на проведення промо-акції

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
1. Подарункова продукція	
- чашки	12
- «кулька на ялинку»	14
- «Новорічна карусель»	16
2. Премія супермаркетам за допомогу у проведенні акції	80
3. Рекламно-інформаційні матеріали з рекламою акції, POS-матеріали	15
4. Оплата праці промоутерам (з ЄСВ) (6 днів)	30
Разом	167

Таким чином, залучивши не досить великі кошти, ТОВ «АВК Конфекшнері» планує забезпечити збільшення об'ємів продаж.

#### 3.2.2. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу

В результаті проведення заходу підприємство планує збільшення обсягу реалізації і відповідно, отримання додаткового прибутку.

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати ТОВ «АВК Конфекшнері».

Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = ( О + 4 * В + П ) / 6$$

де О - оптимістичний прогноз

П - песимістичний прогноз

В - найбільш вірогідний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистої виручки від реалізації продукції на підприємстві було отримано провідних спеціалістів та керівників відділів і отримано такі результати (табл. 3.3).

## Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	6200	5720	6300	6700	6400	5600	5950

Зважаючи на те, що думки не однаковими, їх потрібно перевірити на надійність та типовість, тобто розрахувати коефіцієнт варіації.

Для цього необхідно визначити середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення. Дані для розрахунку наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

## Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації $O_i$ , тис грн	6200	5720	6300	6700	6400	5600	5950
2.	$O_{\text{сер}}$	6124,29						
3.	Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{сер}})$	75,71	-404,29	175,71	575,71	275,71	-524,29	-174,29
4.	$\Delta O^2$	5732,7	163446,9	30875,5	331446,9	76018,4	274875,5	30375,5
5.	Сума $\Delta O^2$	912771,4						

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$\alpha = \sqrt{\frac{912771,4}{7}} = 361,1$$

Визначаємо коефіцієнт варіації ( $w$ ), що характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$w = \frac{\alpha}{O_c} \times 100\% = \frac{361,1}{6124,29} \times 100\% = 5,9\%$$

Так як  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

За найбільш вірогідний (В) приріст чистої виручки від реалізації продукції приймаємо 6200 тис. грн., песимістичний прогноз (П) дорівнює 5600 тис. грн. За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистої виручки від реалізації продукції становитиме 6700 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистої виручки від реалізації продукції:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (6700 + 4 * 6200 + 5600) / 6 = 6183,3 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$$6183,3 / 1\,138\,292 * 100\% = 0,54\%$$

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 1102026 тис. грн. в тому числі: постійні витрати 242446 тис. грн., змінні витрати - 859580 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат в проєктному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 0,54%:

$$859580 * 0,0054 = 4641,7 \text{ тис. грн.}$$

В проєктному році також планується збільшення витрат за рахунок проведення акції, вартість якої складає 167 тис. грн.

Сумарний приріст повних витрат (який відбудеться за рахунок збільшення на 0,54% змінної частини повних витрат та збільшення витрат на проведення акції на 167 тис. грн.) становитиме:

$$4641,7 + 167 = 4808,7 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції ( $\Delta Pr$ ) в проєктному році:

$$\Delta Pr = 6183,3 - 4808,7 = 1374,6 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$1374,6 * (1-0,18) = 1127,2 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від проведення акції в табл. 3.5.

*Таблиця 3.5*

**Очікувані результати від проведення промо-акції, тис. грн.**

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	6183,3
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	4808,7
Приріст прибутку від реалізації продукції	1374,6
Приріст чистого прибутку	1127,2

Отже, внаслідок проведення запропонованої промо-акції чиста виручка від реалізації продукції в проєктному році зросте на 6183,30 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 4808,7 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 1374,6 тис. грн., а чистий прибуток - на 1127,2 тис. грн.

**3.3. Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства**

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства наведено в табл. 3.6.

Проєктні значення таких показників, як рентабельність продаж, рентабельність продукції, та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації розраховувалися так:

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації:

$$(1106834,7/1144475,3) \times 100 = 96,71 \text{ коп.}$$

2. Рентабельність продаж:  $(23952,2/1144475,3) \times 100\% = 2,09\%$

3. Рентабельність продукції:  $(37640,6/1106834,7) \times 100\% = 3,4\%$

Таблиця 3.6

**Вплив запропонованих маркетингових заходів на основні показники діяльності підприємства**

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1 138 292	1144475,3	6183,3	0,54
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1102026	1106834,7	4808,7	0,44
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	36266	37640,6	1374,6	3,79
4. Чистий прибуток	тис. грн.	22 825	23952,2	1127,2	4,94
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	96,81	96,71	-0,10	-0,11
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	2,01	2,09	0,08	x
7. Рентабельність продукції	%	3,29	3,40	0,11	x

За результатами табл. 3.6 можна зазначити, що показники після впровадження запропонованих заходів демонструють позитивну динаміку. Зокрема, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зростає на 6183,3 тис. грн., що на 0,54% більше, ніж до впровадження заходу. Також треба зазначити, що прибуток від реалізації продукції теж збільшився, і після проведення запропонованого заходу він складатиме 37640,6 тис. грн., що на 1374,6 тис. грн. більше за базове значення.

В результаті реалізації запропонованих заходів також очікується зменшення витрат на одну гривню чистої виручки від реалізації з 96,81

копійок до 96,71 копійок, тобто на 0,11%. Щодо рентабельності діяльності, то можна зазначити, що вона зросте на 0,08 пункти і становитиме 2,09%. Спостерігається і зростання рентабельності продукції до 3,4%. Отже, можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» стане ефективнішою та прибутковішою.

## ВИСНОВКИ

ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» – один з найбільших українських виробників кондитерської продукції. «АВК» розпочала свою діяльність в 1991 році як постачальник какао-продуктів на кондитерські фабрики України. Проте вже через 3 роки було виготовлено перші солодощі – шоколадні фігурки.

В 1996 році компанія придбала Донецьку, а незабаром й Луганську та Мукачевську кондитерські фабрики, що дозволило виготовляти широкий асортимент кондитерської продукції. На ринку України «АВК» займає почесне друге місце серед виробників солодощів та шоколадної продукції. Візитними картками компанії «АВК» є такі бренди, як «Королівський Шедевр», «Domior», «Королівський шарм», «Крем-суфле», «Мажор», «Фрутта -смачна хвилинка».

Компанія перша на Україні розпочала виробництво желеино-жувальних цукерок. На сьогодні бренд «Жувіленд» є безумовним лідером даної категорії. Продукти під брендом «АВК» отримали визнання споживачів в Україні. Крім того, продукція компанії експортується до Казахстану, інших країн СНД та Європи. Якість продукції «АВК» підтверджено міжнародними сертифікатами.

Дослідивши всі можливості розвитку ПАТ «АВК», ми прийшли до висновку, що компанія може розвиватися у всіх обраних напрямках – збільшивши обсяг продажу наявних товарів на існуючих ринках, глибше проникнути на ринок споживачів (діти, молодь, преміум-сегмент, а також люди похилого віку), розвинувши продаж товарів на нових ринках, розширивши межі міжнародного ринку (на такі країни, як Румунія, Угорщина, Словаччина, Франція, Білорусія, Іспанія), географічного ринку України (найменші міста, селища міського типу), розвинувши продаж нових товарів для наявних клієнтів, а також об'єднавши зусилля з торговельними посередниками (магазинами «ФОРА» та «Сільпо»), постачальниками таких

ресурсів, як цукор (Львівський завод «Подол») та конкурентами (ТМ «Житомирські ласощі» та ТМ «Sula»). До того ж, в умовах стратегії диверсифікації, ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» має змогу почати виробництво товарів, що технологічно пов'язані з вже існуючими, випускати продукцію, що призначена для вже існуючої цільової аудиторії компанії, проте відрізняється від існуючої (випуск кави та сухих вершків до кави), а також розпочати зовсім неочікуване виробництво косметичних засобів для чоловіків та жінок, щоб уникнути ризику, пов'язаного із залежністю від однієї товарної лінії, а також допоможе раціональніше використовувати фінансові ресурси. Все це дасть змогу максимально розвинути компанію «АВК» та збільшити прибутки.

Основними заходами, що їх було запропоновано в роботі задля стратегічного розвитку компанії «АВК», є такі:

1. Розширення асортименту продукції «АВК» без цукру такими солодощами, як льодяниками з різними смаками («Мультивітамін», «Апельсин», «Гранат», «Лимон та мед», «Апельсин з ментолом», «Молоко та мед», «Евкалипт») та вафлями без цукру. Розширивши асортимент продукції без цукру, ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» стане лідером на ринку корисних солодошів.

2. Проведення рекламної кампанії в підтримку впровадження нової продукції, шляхом розміщення реклами на телебаченні, в місцях продажу, та в громадському транспорті.

3. Дегустація нової продукції, проведення якої допоможе покупцям оцінити всі переваги солодошів без цукру, допоможе значно збільшити обізнаність про виробника та збільшить кількість покупців.

4. Подарункова промо-акція з простими умовами для покупців. Це дозволить збільшити об'єми продажу солодошів компанії в вищеназваних містах, а також збільшити частку ринку серед конкурентів в даній галузі.

5. ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» також може стати спонсором дитячих заходів в ТРЦ «КОМОД». Витративши кошти на щонедільні заходи, компанія гарантовано отримає нових споживачів.

Впровадження цих заходів збільшить попит на продукцію компанії «АВК», збільшить об'єми продажу продукції, тим самим збільшивши прибутки компанії.

В роботі також було обґрунтовано та економічно доведено можливість впровадження промо-акції. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зросте на 6183,3 тис. грн., що на 0,54% більше, ніж до впровадження заходу. Також треба зазначити, що прибуток від реалізації продукції теж збільшився, і після проведення запропонованого заходу він складатиме 37640,6 тис. грн., що на 1374,6 тис. грн. більше за базове значення.

В результаті реалізації запропонованих заходів також очікується зменшення витрат на одну гривню чистої виручки від реалізації з 96,81 копійок до 96,71 копійок, тобто на 0,11%. Щодо рентабельності діяльності, то можна зазначити, що вона зросте на 0,08 пункти і становитиме 2,09%. Спостерігається і зростання рентабельності продукції до 3,4%. Отже, можна зробити висновок про доцільність впровадження заходу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулич И.Л., Герчиков И.З. Маркетинг. Москва: Интерпрессервис, 2018. 447 с.
2. Али М. Практический маркетинг и публич рилейшенз для малого бизнеса. Санкт-Петербург: Нева, 2014. 416 с.
3. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Москва: "Вильямс", 2011. 608 с.
4. Ассель Г. Маркетинг: Принципы и стратегия. Москва: Инфра-М, 2011. 804 с.
5. Баланович А.М. Обґрунтування стратегії розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Харківський національний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2018. 343 с.
6. Безкоровайна О.О. Сучасна парадигма стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору: маркетингові аспекти та проблеми імплементації. *Технології XXI ст.* : зб. тез наук. робіт 24-ї міжнар. наук.-практ. конф. Суми : СНАУ, 2018. Ч. 2. С. 92–94.
7. Березівська О.Я. Спеціалізація і концентрація як основа реалізації господарського механізму. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 17. С. 48–52.
8. Беленький П.Ю. Механізм розвитку ринкової інфраструктури в Україні. *Вісник Національної Академії наук України*. 2002. № 4. С. 15–25.
9. Білик М.Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. №4. С. 143–148.
10. Біловодська О.А. Оцінка стратегій розвитку виробничих підприємств як основа для їх корпоративної реформації. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія, за заг. ред. к.е.н., доц. Л.М. Таранюка. Суми: ВВП "Мрія-1", 2010. С. 198—213.

11. Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж. Поведение потребителей. СПб.: Питер, 2007. 944 с.
12. Борисюк О.В., Маленицький Д.С. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №23. С.160-164.
13. Гаркавенко С.С. Маркетинг. К.: Лібра, 2004. 712 с.
14. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. №8 ч.1. С.72-76.
15. Готра В.В., Філін Ю.І. Розробка адаптивної стратегії маркетингу. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*. 2017. С. 163-169.
16. Гречаник Н.Ю, Стельмащук Н.А. Стратегія маркетингової концепції аграрної продукції. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 3. С. 259–264.
17. Гринько Т.В., Іотова К.О. Наукові підходи до формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства. *Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції. Економіка і менеджмент 2019: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. Дніпро: Біла К.О. 2019. С. 38–41.
18. Гриньов А.В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*. 2003. № 12. С. 12–17.
19. Гулик Т.В., Крюк В.В. Сутність поняття ринкової стратегії та її місце в системі міжнародного маркетингу. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск №19. С. 354-361.
20. Гуменюк В. Оцінювання і моніторинг конкуренції на продовольчих ринках. *Конкуренція*. 2003. № 6. С. 34–39.
21. Длігач А.О. Стратегічне маркетингове управління: монографія. Київ, 2012. 272 с.
22. Дойль П. Маркетинг-Менеджмент и стратегии СПб.: Питер, 2012. 544 с.

23. Дятловская И. Мосты в будущее. &Стратегии, 2005. №5. URL: [https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/bridge\\_future.shtml#](https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/bridge_future.shtml#) (дата звернення 28.11.2021).

24. Жуков С. Нові пріоритети міжнародної маркетингової діяльності підприємств в умовах глобалізації та інтеграції України у світове господарство. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2019. № 1. С. 166–187.

25. Зозульов О.В. Промисловий маркетинг: ринкова стратегія: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури, 2010. 576с.

26. Зоря О.П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. №33. С.171-177.

27. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. Монографія. Київ. Знання, 2006. 366 с.

28. Константинов П.В. Інноваційні орієнтири маркетингової стратегії. Інвестиції. 2011. № 11. С. 21–23.

29. Корінев В.Л., Мартиненко Д.О. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. *Держава та регіони*. 2014. № 3 (78). С. 71-74.

30. Крикавський Є.В., Третьякова Л.І., Косар Н.С. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Львів, 2013. 256 с.

31. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. СПб.: Наука, 1996. 438 с.

32. Ларіна Я.С., Бабічева О.І., Романова Л.В., Антофій Н.М. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник / за ред. Ларіної Я.С. Х: ОЛДІ-плюс, 2019. 364 с.

33. Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №4, Т. 1. С. 110-121.

34. Макаренко Т.І. Моделювання та прогнозування у маркетингу. Монографія. Київ. ЦУЛ, 2011. 384 с.

35. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. №1. Т.1. С.369-373.
36. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С. 213-219.
37. Окландер М., Замлинська О. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи. *Економіст*. 2013. №3. С. 20-24.
38. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [www.uk-rstat.gov.ua](http://www.uk-rstat.gov.ua) (дата звернення 28.11.2021).
39. Офіційний сайт компанії «АВК». URL: <http://www.avk.ua/ua/uk> (дата звернення 28.11.2021).
40. Пасічник І.Ю. Методичний підхід до оцінки ефективності маркетингової стратегії в процесі управління конкурентоспроможністю продукції. *Управління розвитком*. 2019. № 4(182). С. 71–75.
41. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Видавець, 2019. 240 с.
42. Полонець В. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 4. С. 7–11.
43. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
44. Сенишин О. Теоретичні засади дослідження суті маркетингової стратегії як підсистеми стратегічного управління. *Вісник ТНЕУ*. 2008. № 4. С. 125–133.
45. Смаглюк А.А., Надточій А.О. Аналіз ринку кондитерських виробів України та перспективи його розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. №2 (34). С.64-70.
46. Талавира О.М. Особливості формування стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2017. Вип. 260. С. 339-347.

47. Тарасюк Г.М., Л.І. Шваб. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Каравела, 2003. 432 с.
48. Телетов О.С. Маркетинг у промисловості: навч. посіб. К.: Каравела, 2004. 248 с.
49. Фінансова звітність "ТОВ "АВК КОНФЕКШІНЕРІ". URL: <https://e-data.com.ua/uo/finreport/191567/> (дата звернення: 21.11.2021).
50. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2019. №3 (181). С.131-137.
51. Чукурна О.П. Модель оцінки маркетингових антикризових стратегій в організаційно-економічному механізмі підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. № 110. С. 549–555.
52. Шраменко О.В., Жиліна Г.Ф., Задорожна С.М. Критерії та підходи до оцінки стратегії підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 107-114.
53. Kuba Kierlanczyk. A Brief History of Market Research. URL: <https://www.keltonglobal.com/perspectives/a-brief-history-of-market-research> (дата звернення: 1.12.2021).
54. Park David W., Pooley Jefferson. The History of Media and Communication Research: Contested Memories. New York: Peter Lang Publishing. 2008. 390 p. 84
55. Prachi Juneja. Stages in Market Research Process. URL: <https://www.managementstudyguide.com/market-research-process.htm> (Last accessed: 4.11.2021).
56. Ries Al and Trout Jack, Positioning: The Battle for Your Mind. New York: Warner Books. 1982. 224 p.
57. Schwarzkopf S., Gries R. Ernest Dichter and Motivation Research: New Perspectives on the Making of Post-war Consumer Culture. UK: Palgrave Macmillan. 2010. 293 p.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АВК КОНФЕКШІНЕРІ"

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

Коди		
2020	12	31
39461796		

### Звіт про фінансові результати ( Звіт про сукупний дохід ) за 2020 рік

#### І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 138 292.00	2 256 140.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	784 432.00	1 655 027.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
<b>Валовий: прибуток</b>	<b>2090</b>	<b>353 860.00</b>	<b>601 113.00</b>
<b>Валовий: збиток</b>	<b>2095</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	129 004.00	110 755.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	70 183.00	122 542.00
Витрати на збут	2150	247 411.00	450 283.00
Інші операційні витрати	2180	113 700.00	114 873.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	<b>2190</b>	<b>51 570.00</b>	<b>24 170.00</b>
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток</b>	<b>2195</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	56.00	17.00
Інші доходи	2240	0.00	6.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	18 832.00	16 239.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	3 199.00	381.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	<b>2290</b>	<b>29 595.00</b>	<b>7 573.00</b>
<b>Фінансовий результат до оподаткування: збиток</b>	<b>2295</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-6 770.00	-5 920.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	<b>2350</b>	<b>22 825.00</b>	<b>1 653.00</b>
<b>Чистий фінансовий результат: збиток</b>	<b>2355</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

## II. Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>22 825.00</b>	<b>1 653.00</b>

## III. Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 201 608.00	1 671 238.00
Витрати на оплату праці	2505	116 166.00	168 982.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	21 293.00	28 680.00
Амортизація	2515	33 132.00	39 681.00
Інші операційні витрати	2520	288 570.00	775 648.00
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>1 660 769.00</b>	<b>2 684 229.00</b>