

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

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

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

\_\_\_\_\_  
(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ  
(ім'я та прізвище)

«02» червня 2025 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис) Ольга ПЕСТУХОВА  
(ім'я та прізвище)

«02» червня 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: «Обґрунтування маркетингових рішень щодо ліквідації розривів між  
стратегічними цілями та ринковими можливостями підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МА-4-3

\_\_\_\_\_  
Палій Євгеній Романович  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник \_\_\_\_\_  
Крайнюченко Ольга  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2025 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**

\_\_\_\_\_ Ольга ПЕТУХОВА

“04” листопада 2024 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Палія Євгенія Романовича

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

1. Тема роботи: Обґрунтування маркетингових рішень щодо ліквідації розривів між стратегічними цілями та ринковими можливостями підприємства керівник роботи Крайнюченко О.Ф., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 01.11.2024 р. № 928-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 02.06.2025 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; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. «Теоретико-методичні основи обґрунтування маркетингових рішень щодо ліквідації розривів між цілями та можливостями підприємства». Розділ 2. Аналіз розривів між стратегічними цілями та маркетинговими можливостями ПрАТ «Лантманнен Акса». Розділ 3. Обґрунтування маркетингових рішень щодо ліквідації розривів між цілями та можливостями ПрАТ «Лантманнен Акса»» Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: Основні показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» за 2023-2024 роки, Дерево цілей ПрАТ «Лантманнен Акса», Розрахунок очікуваних показників обсягів реалізації продукції методом екстраполяції тренду, Обчислення тактичних показників обсягів реалізації продукції методом експертних оцінок, Результати GAP- аналізу для ПрАТ «Лантманнен Акса», Характеристика розривів між стратегічними цілями та ринковими можливостями ПрАТ «Лантманнен Акса», Програма ліквідації розривів між цілями та можливостями підприємства, Очікувані результати від впровадження заходу, Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»

6. Дата видачі завдання 04.11.2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	04.11.2024 - 22.11.2025	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	25.11.2024 - 20.12.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні основи обґрунтування маркетингових рішень щодо ліквідації розривів між цілями та можливостями підприємства »	23.12.2024 - 31.01.2025	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз розривів між стратегічними цілями та маркетинговими можливостями ПрАТ «Лантманнен Акса»»	03.02.2025 - 14.03.2025	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Обґрунтування маркетингових рішень щодо ліквідації розривів між цілями та можливостями ПрАТ «Лантманнен Акса»»	17.03.2025 - 25.04.2025	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	28.04.2025- 16.05.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	19.05.2025- 30.05.2025	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_ **Євгеній ПАЛІЙ**  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Ольга КРАЙНЮЧЕНКО**  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

*Палій Є.Р.* Обґрунтування маркетингових рішень щодо ліквідації розривів між стратегічними цілями та ринковими можливостями підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

В кваліфікаційній роботі основні проблеми, що виникають між стратегічними цілями підприємства та його здатністю реагувати на змінювані ринкові можливості. Досліджено ринок продуктів швидкого приготування, зокрема сегмент сніданків, оскільки він демонструє стабільне зростання споживчого попиту та окреслено перспективи його розвитку. Проведено аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса», зокрема структури товарного портфеля, каналів збуту, позиціонування та рівня адаптації до змін ринкового середовища. Досліджено стратегічні цілі підприємства та визначено його актуальні ринкові можливості, за допомогою GAP-аналізу ідентифіковано невідповідності між цілями та можливостями підприємства. На основі результатів дослідження запропоновано запровадження комплексу заходів щодо ліквідації стратегічних розривів, зокрема, впровадження дегустацій у торгових точках з метою подолання розривів між цілями та можливостями підприємства.

Розраховано очікувані результати реалізації заходу та визначено його вплив на основні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 94 сторінці, містить 29 таблиць, 8 рисунків, 2 додатки.

*Ключові слова:* стратегічні цілі, ринкові можливості, метод GAP-аналізу, стратегічний розрив, маркетингова діяльність, ПрАТ «Лантманнен Акса», ринок сніданків, дегустації.

## ABSTRACT

Palii Ye.R. Justification of Marketing Decisions Aimed at Eliminating Gaps Between Strategic Goals and Market Opportunities of the Enterprise.

Bachelor's Qualification Thesis in specialty 075 "Marketing". – National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

This qualification thesis addresses key issues that arise between the strategic goals of an enterprise and its ability to respond to changing market opportunities. The market of ready-to-eat food products, particularly the breakfast segment, was analyzed due to its steady growth in consumer demand and promising development prospects.

The marketing activities of PJSC "Lantmannen Axa" were analyzed, including the structure of the product portfolio, distribution channels, positioning, and the level of adaptation to market environment changes. The strategic goals of the enterprise and its current market opportunities were examined. Based on a GAP analysis, inconsistencies between the enterprise's strategic objectives and its real capabilities were identified.

As a result of the research, a set of measures was proposed to eliminate strategic gaps, in particular, the implementation of product tastings at retail points to reduce the mismatch between goals and market realities. The expected results of this measure were calculated, and its impact on the key performance indicators of the enterprise was assessed.

The thesis comprises 94 pages, contains 29 tables, 8 figures, and 2 appendices.

*Keywords:* strategic goals, market opportunities, GAP analysis method, strategic gap, marketing activity, PJSC "Lantmannen Axa", breakfast market, tastings.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	8
Розділ 1. Теоретико-методичні основи обґрунтування маркетингових рішень щодо ліквідації розривів між цілями та можливостями підприємства	12
1.1. Поняття, класифікація та етапи прийняття управлінських рішень у маркетинговій діяльності підприємства	12
1.2. Теоретичні підходи до формування стратегічних цілей підприємства та аналізу його ринкових можливостей	19
1.3. Методичний інструментарій виявлення невідповідностей між цілями та можливостями підприємства	26
Розділ 2. Аналіз розривів між стратегічними цілями та маркетинговими можливостями ПрАТ «Лантманнен Акса»	32
2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Лантманнен Акса»	32
2.2. Характеристика цілей та ринкових можливостей підприємства	46
2.3. Визначення невідповідностей між цілями і можливостями підприємства на основі GAP-аналізу	58
Розділ 3. Обґрунтування маркетингових рішень щодо ліквідації розривів між цілями та можливостями ПрАТ «Лантманнен Акса»	67
3.1. Окреслення пріоритетних для підприємства напрямів подолання розривів між його цілями та можливостями	67
3.2. Розроблення маркетингових заходів щодо ліквідації стратегічних розривів	70
3.2.1. Маркетингове обґрунтування проведення дегустаційних акцій	70

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу запропонованого заходу	72
3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу	74
3.3 Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства	78
Висновки	80
Список використаних джерел	83
Додатки	90

## ВСТУП

*Актуальність і практична значущість теми.* У сучасних умовах динамічність ринкового середовища, посилення конкуренції та швидкі зміни потреб споживачів створюють суттєві виклики для підприємств, які прагнуть реалізувати довгострокові стратегічні цілі. Часто стратегічна орієнтація компаній не відповідає їхнім реальним маркетинговим можливостям, що призводить до невідповідності очікуваних результатів та фактичних показників діяльності. Відповідно, постає необхідність узгодження даних складових, що досягається за допомогою методів стратегічного аналізу. У теорії маркетингу стратегічний ситуаційний аналіз підприємства є найважливішою методологічною основою оцінки фірми, що дає змогу розробити успішний бізнес-план, виявити ефективну маркетингову стратегію, випустити привабливий продукт або визначити результативну комунікативну політику.

Правильно проведений стратегічний аналіз організації допомагає менеджерам ухвалювати зважені управлінські рішення і знижує ризики функціонування фірми в галузі. Сучасні методи стратегічного аналізу дуже різноманітні: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матриця Ансоффа (Ansoff), модель Портера, матриця Бостонської консалтингової групи (матриця BCG), матриця Маккінзі (McKinsey), ABC-аналіз, GAP-аналіз та інші. За допомогою цих методик ситуаційного аналізу компанія може розв'язати практично будь-яку бізнес-проблему, починаючи від визначення додаткових джерел зростання фірми і формування ключових тенденцій ринку, закінчуючи вибором найкращої цільової аудиторії для рекламної кампанії.

Український ринок харчової продукції характеризується високим рівнем волатильності попиту, частими змінами регуляторних вимог і зростанням вимог до екологічності та якості товарів. Для компаній, що оперують на даному ринку, виявлення стратегічних розривів між заявленими цілями та ринковими можливостями має особливе значення через

обмеженість ресурсів і потребу в оперативній адаптації до зовнішніх викликів. Подолання таких розривів сприяє не лише оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, а й створенню доданої вартості для споживачів через підвищення якості та інноваційності продуктів. Поглиблення методичного забезпечення GAP-аналізу в маркетингу дозволяє інтегрувати фінансові, операційні та якісні показники в єдину систему управління, що реалізується за допомогою сучасних інформаційних технологій і прийомів цифрового маркетингу.

У контексті досліджуваної проблематики значний внесок у розробку теоретичних та методичних основ прийняття маркетингових рішень зробили О. В. Загороднюк, Л. М. Малюга, О. В. Онофрійчук, І. В. Шульженко, В. С. Нікіфоренко, В. В. Лисенко, Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник, Н. Попова, Н. Белевцова, Н. Костецька, З. Коваль, К. Хоменко та М. Левіна-Костюк, які розглядали процес ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності, аналізували моделі SWOT, PESTEL та GAP-аналізу тощо. Разом із тим, потенціал застосування існуючих моделей для ліквідації розривів між стратегічними цілями та ринковими можливостями підприємства досліджено лише поверхово, що і зумовлює актуальність представленої кваліфікаційної роботи.

*Метою дослідження є обґрунтування маркетингових рішень щодо ліквідації розривів між стратегічними цілями та ринковими можливостями підприємства на прикладі ПрАТ «Лантманнен Акса».*

Для досягнення цієї мети в дослідженні було поставлено наступні завдання:

- Визначити поняття, класифікаційні ознаки та етапи прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу підприємства.
- Дослідити теоретичні підходи до формування стратегічних цілей підприємства та аналізу його ринкових можливостей.
- Охарактеризувати методичний інструментарій для виявлення невідповідностей між цілями та можливостями підприємства.

- Надати маркетингову характеристику ПрАТ «Лантманнен Акса» як об'єкта практичного дослідження.
- Описати стратегічні цілі підприємства та проаналізувати його ринкові можливості в сучасних умовах.
- Визначити наявні розриви між цілями та можливостями підприємства за допомогою GAP-аналізу.
- Окреслити пріоритетні напрями подолання виявлених стратегічних розривів у діяльності підприємства.
- Розробити комплекс маркетингових заходів для ліквідації стратегічних розривів.
- Оцінити вплив запропонованих заходів на ключові показники діяльності підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес прийняття маркетингових рішень в умовах виникнення розривів між стратегічними цілями та ринковими можливостями підприємства.

*Предметом дослідження* є методичні підходи та інструментарій обґрунтування маркетингових рішень для усунення стратегічних розривів на прикладі ПрАТ «Лантманнен Акса».

*Методи дослідження.* У дослідженні використано низку методів, що забезпечили комплексний підхід до вивчення маркетингових розривів: аналіз літературних джерел та документів дозволив сформуванню теоретико-методичну базу дослідження; SWOT-та PESTEL-аналіз застосовано для оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають стратегічну спрямованість підприємства; GAP-аналіз використано для виявлення розбіжностей між поточними результатами та заданими цілями; фінансовий і статистичний методи сприяли кількісній оцінці економічної ефективності діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»; метод моделювання та прогнозний метод дозволили визначити економічну доцільність впровадження рекомендованих заходів; графічний метод було застосовано для табличного

та візуального відображення отриманих результатів; метод узагальнення використаний для підбиття підсумків кваліфікаційного дослідження.

*Практичне значення дослідження* полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути впроваджені в діяльність ПрАТ «Лантманнен Акса» для ліквідації стратегічних розривів між його цілями та можливостями. Крім того, сформовані методичні підходи можуть бути використані маркетинговими та стратегічними підрозділами підприємств FMCG-сектору для оптимізації процесу прийняття рішень, підвищення оперативності адаптації до змін ринкових умов і поліпшення фінансово-економічних показників. Результати можуть стати основою для розробки внутрішньокорпоративних стандартів GAP-аналізу, що застосовуватимуться в агропродовольчій галузі. Вони мають цінність для консультантів із маркетингової стратегії та аналітиків, які працюють із виробниками харчової продукції, а також можуть бути адаптовані для використання у регуляторних органах та бізнес-асоціаціях, що формують політику сталого розвитку галузі.

*Інформаційною базою дослідження.* Виступили фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» за 2023–2024 роки, внутрішні маркетингові звіти, аналітичні огляди ринку, а також нормативно-правова документація у сфері маркетингу.

*Структура і обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи – 94 сторінок, включаючи 29 таблиці, 8 рисунків. Список використаних джерел (59 найменувань) – 7 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ ЩОДО ЛІКВІДАЦІЇ РОЗРИВІВ МІЖ ЦІЛЯМИ ТА МОЖЛИВОСТЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття, класифікація та етапи прийняття управлінських рішень у маркетинговій діяльності підприємства

Сучасні умови динамічного ринкового середовища та посилення конкуренції створюють складнощі в процесі прийняття управлінських рішень, що вимагає від керівників використання науково обґрунтованих підходів до управління підприємством. Успіх у сфері управління можливий тільки за умови раціонального використання обмежених ресурсів і потенціалу організації, що відображається через якість прийнятих рішень. [26, с.4-5].

Для глибшого розуміння сутності управлінських рішень важливо визначити зміст поняття «рішення». У психології це етап, що включає постановку цілей, оцінювання, мотивацію та установки. У математиці рішення тлумачиться як єдиний правильний вираз, що підлягає пошуку. У філософії це процес, що є наслідком вибору конкретних дій. У праві рішення є актом, здійсненим державними органами або службовцями в межах їх компетенції. В соціології рішення є вибором серед альтернатив.

Отже, у загальному сенсі рішення можна охарактеризувати як:

- результат вибору суб'єкта управління щодо способу дій, спрямованого на вирішення певної управлінської проблеми [42, с. 75];
- основну форму управлінської діяльності, необхідну для досягнення конкретної мети [3, с. 4];
- багатоступінний процес, орієнтований на вирішення поставлених завдань у поточних або спроектованих умовах [5, с. 202];

- процес вибору однієї з альтернатив при досягненні поставленої мети [23, с. 195];

- поведінку, базовану на фактичних даних та ціннісних орієнтаціях [17, с. 150].

Варто зазначити, що незалежно від галузі знань, усі наведені трактування підкреслюють, що рішення розглядається як усвідомлений вибір.

Для детальнішого розкриття поняття «управлінське рішення» слід проаналізувати позиції вчених. За результатами досліджень можна виділити три основні наукові підходи до інтерпретації цього поняття. Перший підхід, представлений дослідниками [9; 24], сприймає рішення як процес, що складається з трьох основних етапів: розробки, прийняття та реалізації. Це означає, що процес прийняття рішення включає період, протягом якого генеруються варіанти дій, обирається один з них і впроваджується в практику. Другий підхід полягає в трактуванні рішення як акту вибору, тобто як процесу прийняття рішень за встановленими правилами [23; 40; 42]. Третій підхід [17; 26] інтерпретує управлінське рішення як результат вибору, що проявляється у добровільних діях особи, орієнтованих на відбір однієї з доступних альтернатив, з урахуванням пов'язаних цілей та стимулів до дій.

Як бачимо, дані підходи суттєво відрізняються навіть у основоположних принципах. Зведемо узагальнення наведених визначень і представимо у вигляді порівняльної таблиці 1.1.

В даній кваліфікаційній роботі під управлінським рішенням розуміється збалансований, науково обґрунтований процес, що поєднує творчий аналіз проблемної ситуації, усвідомлений вибір та реалізацію оптимальної альтернативи серед доступних варіантів. Це рішення спрямоване на ефективне використання обмежених ресурсів і потенціалу організації для досягнення стратегічних цілей в умовах динамічного ринкового середовища, посиленої конкуренції та високих соціальних стандартів.

### Огляд підходів дослідників до трактування поняття «управлінське рішення»

Ознака систематизації	Автор	Сутність поняття «управлінське рішення»
Рішення як процес	О. В. Загороднюк, М. В. Півторак, Л. М. Малюга [9]	У цьому підході управлінське рішення інтерпретується як низка взаємопов'язаних дій, що формують цикл, який базується на окремих процедурах. Данна модель дозволяє органічно впливати на систему менеджменту організації з метою реалізації її завдань або вирішення існуючих проблем.
	О. В. Онофрійчук [24]	Згідно з даним підходом, управлінське рішення є результатом проведення комплексного аналізу, оптимізаційних заходів, економічного обґрунтування та остаточного вибору однієї альтернативи з-поміж ряду можливих варіантів, що спрямовані на досягнення конкретної цілі.
Рішення як акт вибору	І. В. Шульженко [42]	Автор розглядає управлінське рішення як вольовий вчинок, коли суб'єкт управління свідомо втручається в процеси діяльності організації задля забезпечення узгодженого впливу на об'єкт управління, що сприяє досягненню організаційних цілей.
	І. Шоробура [40]	За Шоробурою, управлінське рішення являє собою вибір конкретної альтернативи, здійснений суб'єктом управління у відповідності до його посадових повноважень та компетенцій, з орієнтацією на реалізацію стратегічних завдань підприємства.
	В. С. Нікіфоренко [23]	Згідно з підходом Нікіфоренка, управлінське рішення означає обрання одного варіанту дій із множини можливих, що фактично виключає подальший розгляд інших альтернатив при реалізації поставленої мети.
Рішення як результат вибору	В. В. Лисенко [17]	Лисенко визначає управлінське рішення як результат ретельного аналізу управлінської ситуації, у якому суб'єкт управління з-поміж багатьох альтернатив обирає один чітко окреслений варіант дій, оптимально спрямований на досягнення заданих цілей.
	Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник [26]	За даним підходом, управлінське рішення є результатом творчого аналізу проблемної ситуації, що включає визначення найбільш доцільних шляхів, методів і засобів для вирішення проблеми з урахуванням стратегічних завдань системи менеджменту.

*Джерело: складено автором*

Ю. Карпенко та А. Кобзар вважають, що ключовими вимогами до управлінських рішень є обґрунтованість, своєчасність, повнота змісту, повноважність та оптимальність, дотримання яких підвищує їхню якість [53, с. 152]. В. Чередник зазначає, що управлінські рішення класифікуються за різними ознаками (рис. 1.1). І. Козлова та А. Гаврилюк також вказують на те, що класифікація управлінських рішень передбачає різноманітні підходи і можливості для поділу. Основні питання, що виникають під час прийняття рішення (джерело проблеми, суб'єкти, що приймають рішення, особливості прийняття, умови, для кого воно здійснюється, форма передачі та наслідки), формують базові ознаки для класифікації управлінських рішень [12, с. 318].

- За тривалістю дії: (оперативні, тактичні, стратегічні);
- За кількістю альтернатив: (бінарне рішення, малоальтернативне);
- За суб'єктом прийняття рішення: (індивідуальні, групові);
- За сферою застосування: (технічні, економічні, соціальні);
- За ступенем невизначеності: (рішення в умовах визначеності, рішення в умовах ризику, рішення в умовах невизначеності);
- За складністю підготовки: (стандартні чи програмовані, нестандартні чи непрограмовані);
- За підходом до прийняття: (інтуїтивні, засновані на судженні, що ґрунтуються на раціональності);
- За формою відображення чи реєстрації: (план, програма, наказ, вказівка);
- За типом особистості менеджера, що приймає рішення: (імпульсивні, ризиковані, інертні, обережні, врівноважені) [12, с. 318-319].

За суб'єктом прийняття:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• одноосібні;</li> <li>• колективні.</li> </ul>
За особливістю розв'язуваних завдань:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• програмовані;</li> <li>• непрограмовані.</li> </ul>
За рівнем прийняття:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рішення на вищому (інституційному) рівні;</li> <li>• рішення на середньому (управлінському) рівні;</li> <li>• рішення на низовому (технічному) рівні.</li> </ul>
За сферою охоплення:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• загальні рішення;</li> <li>• часткові рішення.</li> </ul>
За тривалістю дії:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• короткотермінові;</li> <li>• середньотермінові;</li> <li>• довготермінові.</li> </ul>
За ступенем складності:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• складні;</li> <li>• середньої складності;</li> <li>• прості.</li> </ul>
За рівнем централізації:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• централізовані;</li> <li>• децентралізовані;</li> <li>• комбіновані.</li> </ul>
За цілеспрямованістю:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегічні;</li> <li>• тактичні;</li> <li>• оперативні.</li> </ul>
За частотою повторення:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• випадкові;</li> <li>• періодично повторювані;</li> <li>• не періодично повторювані.</li> </ul>
За ступенем новизни:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інноваційні;</li> <li>• стандартні.</li> </ul>
За характером:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• економічні;</li> <li>• соціально-психологічні;</li> <li>• адміністративні тощо.</li> </ul>
За наслідками впливу:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• негативні;</li> <li>• нейтральні;</li> <li>• позитивні.</li> </ul>

Рис. 1.1 Класифікація управлінських рішень

*Джерело:* розроблено автором на основі [37, с. 191-193]

Погоджуємось з думкою М. Левіної-Костюк зі співавторами, які зазначають, що «прийняття ефективного управлінського рішення можливо

при врахуванні у комплексі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, важливим аспектом, при цьому є кількість та якість інформації для аналізу» [16, с. 2]. Сам же процес прийняття управлінського рішення може складатись з різних стадій. Наприклад, О. Шульга виділяє три етапи [41, с. 55]:

1. На підготовчому етапі здійснюється економічний аналіз як на мікро- так і на макрорівні, що включає систематичний пошук, збір та обробку релевантних даних, а також ідентифікацію існуючих проблем, які вимагають вирішення.

2. На етапі прийняття рішення проводиться розробка та порівняльна оцінка альтернативних варіантів дій з використанням відповідних розрахунків. Водночас здійснюється відбір критеріїв, необхідних для оцінювання оптимальності рішень, після чого формується та затверджується найкращий варіант.

3. На етапі реалізації рішення впроваджуються конкретні заходи, спрямовані на деталізацію управлінського рішення та забезпечення його передачі виконавцям. При цьому організовується контроль за виконанням рішення, вносяться необхідні корективи, а також проводиться оцінка результативності реалізації. Оскільки кожне рішення має свої конкретні наслідки, загальною метою управлінської діяльності є розробка таких методів, форм, засобів та інструментів, що можуть сприяти досягненню оптимальних результатів у визначених умовах.

Існують також і численні інші підходи до виділення етапів ухвалення управлінського рішення. На нашу думку, оптимальним є запропонований О. Коваленком, як найбільш комплексний (рис. 1.2). Як бачимо, даний підхід враховує і дії, що передують безпосередньо процесу ухвалення рішення, так і описує дії, які менеджер повинен здійснити уже в процесі реалізації прийнятого рішення, а також контроль та рефлексію – оцінку ефективності рішення та його реалізації.



Рис. 1.2 Етапи ухвалення управлінських рішень

Джерело: розроблено автором на основі [54, с. 30]

Підсумовуючи, управлінське рішення є результатом комплексного процесу, що включає підготовчий етап збору, аналізу та оцінки інформації, а також вибір оптимальної альтернативи, подальшу реалізацію та контроль

ефективності. Такий підхід дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів, швидке реагування на зовнішні виклики, підвищення конкурентоспроможності та поліпшення якості управлінської діяльності. Загалом, системний та усвідомлений процес прийняття рішень сприяє стабільному розвитку підприємства навіть в умовах стрімких змін ринкового середовища. Цей процес вимагає аналізу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, оперативної адаптації до змін, впровадження інноваційних методів управління та узгодження дій усіх структурних підрозділів, що сприяє підвищенню ефективності менеджменту та забезпеченню стабільного зростання організації.

## **1.2. Теоретичні підходи до формування стратегічних цілей підприємства та аналізу його ринкових можливостей**

Як зазначають Н. Попова та Н. Белевцова, сучасна стадія економічного розвитку відзначається зростанням конкурентного тиску на ринковому просторі, стрімкими трансформаціями зовнішнього середовища, активною інформатизацією суспільства та впливом глобалізаційних процесів. Кризи, що регулярно виникають, суттєво впливають на ринкову ситуацію і відчутні підприємствами практично в усіх галузях діяльності. В цих умовах стратегія набуває особливо важливого значення, оскільки вона формує ключові напрямки розвитку підприємства [28, с. 359]. Важливим аспектом реалізації стратегії є необхідність доведення стратегічних цілей до кожного працівника підприємства. Із цією метою використовується процес каскадування системи цілей (рис. 1.3). Стратегічні цілі мають бути зрозумілими на рівні підприємства, його структурних підрозділів, відділів, тобто на рівні кожної організаційної одиниці. Тому на кожному з рівнів управління вибудовується своя система цілей, що корелює зі стратегічними цілями підприємства загалом.

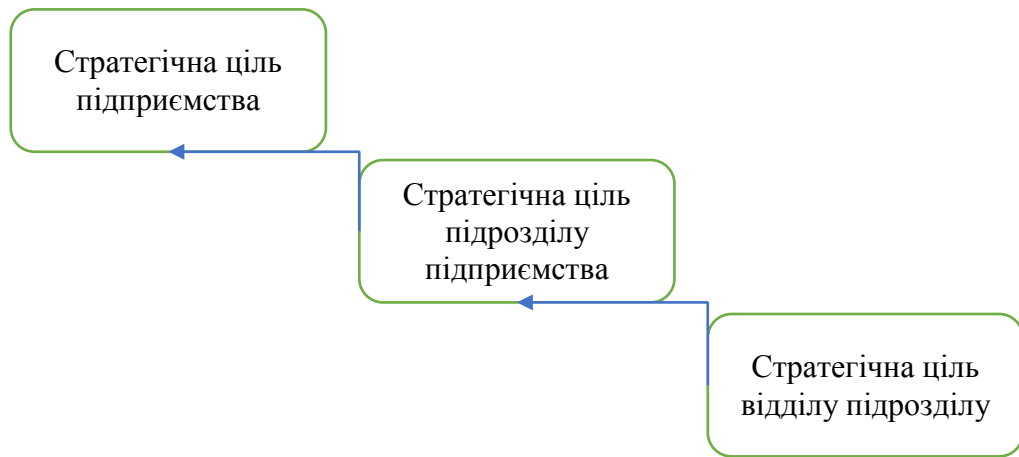


Рис. 1.3 Каскадування стратегічних цілей на різних рівнях підприємства

*Джерело:* розроблено автором на основі [1]

Так, як основна стратегічна мета для підприємства має виступати зростання обсягів реалізації товарів (послуг) із застосуванням інженерно-технічних засобів. Необхідно також поділити відповідальність за впровадження та реалізацію стратегії між керівниками структурних підрозділів. Керівники відділів адміністративно-управлінського апарату відповідають за загальні показники реалізації стратегії підприємства, а також за управлінські та контрольні функції в межах своїх напрямів діяльності. Допоміжний підрозділ відповідає за своєчасність і повноту забезпечення процесу реалізації стратегічних цілей кожним відділом підприємства та контролює якість виробництва товарів чи надання послуг на кожному об'єкті.

Реалізація стратегії передбачає створення механізму стратегічного контролінгу, що дає змогу відстежувати процес утілення стратегії і вносити своєчасні коригування. Механізм стратегічного контролінгу має включати систему показників, що дають змогу в кількісному вираженні оцінити результат реалізації стратегії [20, с. 155]. Наприклад, ефективність стратегії підприємства відображають такі показники, як зростання загального обсягу реалізації товарів чи послуг, зростання обсягів товарів чи послуг із застосуванням інженерно-технічних засобів в загальному обсязі реалізованих товарів чи послуг, зростання рентабельності вироблених товарів чи наданих послуг [33, с. 29].

Способами розрахунку цих показників є:

- порівняння балансових показників загального обсягу реалізованих товарів чи послуг у динаміці;
- визначення частки реалізованих товарів чи послуг з використанням інженерно-технічних засобів в загальному обсязі послуг;
- визначення рентабельності виробництва товарів чи надання послуг, як відношення прибутку від реалізації цих послуг до собівартості їх надання [22, с. 83-84].

Для досягнення стратегічної мети необхідно використовувати оптимізацію організаційної структури та кадрової політики підприємства. Управління і розвиток процесу виробництва товарів чи надання послуг здійснюватиметься через навчання, перенавчання співробітників, підвищення їхньої кваліфікації, створення можливостей кар'єрного зростання і самореалізації. Реалізація стратегії має довгострокову перспективу, що вимагає ретельного планування.

Застосування інженерно-технічних засобів потребує значних одноразових вкладень, які не завжди можуть бути здійснені власними силами підприємства. Тому виникає необхідність залучення стороннього інвестування або відкриття кредитної лінії, що підвищує ризик виникнення збитків. Під час реалізації стратегії необхідно порівнювати можливі позитивні та негативні наслідки. Як зазначає Л. Киш, «загальна спрямованість, а також наявність складної системи зворотних зв'язків – загальний принцип, порушення якого призводить до негативних наслідків» [11, с. 109]. Тому план дій має реалізовуватись у чіткій послідовності.

Розроблення стратегічних цілей підприємства має ґрунтуватися на пріоритетності обраних напрямів і на можливості їх реалізації. У зв'язку з тим, що ресурси підприємства обмежені, маса сил і засобів витрачається на розв'язання оперативних завдань, реалізація стратегічних цілей може періодично припинятися, поступаючись місцем більш значущим напрямам діяльності на конкретний момент часу. Однак, якщо стратегія обрана

правильно і дійсно веде до якісного зростання підприємства, доцільно підпорядкувати тактичні заходи стратегічним цілям [21, с. 75].

Комплекс стратегічних цілей підприємств передбачає аналіз чотирьох критеріїв діяльності: фінансового забезпечення, взаємодії зі споживачами, внутрішніх бізнес-процесів, зростання і розвитку персоналу (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Взаємозв'язок стратегічних цілей підприємства

*Джерело:* розроблено автором на основі [38, с. 41]

З погляду фінансових інтересів управління підприємством процес виробництва товарів чи надання послуг має бути рентабельним. Домогтися бажаного зростання прибутку можна шляхом укладання договорів, що забезпечують необхідний рівень рентабельності, а також знижуючи собівартість товарів чи послуг, що надаються. Для споживачів найважливішим аспектом є якість товарів чи послуг. Таким чином, при взаємодії зі споживачами стратегічною метою підприємства буде підвищення якості виробництва товарів чи надання послуг. Індикатором зростання якості є комплекс характеристик якості. Реалізація зазначених дій впливає із проведених заходів щодо підвищення кваліфікації співробітників, розвитку

найперспективніших напрямів і застосування індивідуального підходу до кожного споживача.

Нині неможливо поліпшити показники підприємства або залишитися на колишньому рівні без об'єктивної оцінки маркетингових можливостей – тобто ступеня маркетингових зусиль для забезпечення конкурентної переваги фірми. Існують три рівні маркетингових можливостей організації [2, с. 21]:

#### 1. Стратегічні можливості:

– Маркетингова чутливість – уміння розуміти тенденції попиту, відчувати клієнтів, конкурентів на рівні макросередовища. Це також уміння проводити маркетингові дослідження і грамотно використовувати отримані дані для прийняття стратегічних рішень.

– Позиціонування компанії на ринку – здатність вибрати цільовий ринок, де фірма буде конкурентоспроможною, з урахуванням наявних ресурсів і можливостей.

#### 2. Функціональні можливості:

– Управління відносинами з клієнтами – залучення, утримування, розвиток і за необхідності відмова від споживачів.

– Доступ до клієнтів – можливість використання наявних каналів і розвиток нових методів розподілу.

– Продакт-менеджмент – управління наявними продуктами підприємства, розподіл ресурсів з метою надання клієнтам цінності товару.

– Інноваційні можливості – розробка нових товарів і послуг, впровадження інноваційних технологій виробництва та менеджменту.

#### 3. Операційні можливості.

Маркетингові можливості фірми необхідно відслідковувати і розвивати на всіх рівнях, тому що посилення конкурентних позицій організації буде ефективним тільки в разі рівномірного розвитку. У сучасній практиці існують різні методи об'єктивної оцінки маркетингових можливостей компанії під час узгодження умов співпраці бізнес-організацій, які необхідно використовувати в сукупності. Аналіз маркетингових можливостей –

необхідна передумова для ухвалення маркетингових рішень і планування дій щодо їхньої реалізації. У практиці маркетингу використовують велику кількість методів аналізу, основними з яких можна назвати наступні [48, с. 19-20]:

- Аналіз маркетингового середовища за моделлю Портера;
- SWOT-аналіз.
- SNW-аналіз.
- PESTEL-аналіз.
- Методика аналізу загроз і можливостей макросередовища ЕТОМ.
- GAP-аналіз.
- PIMS-аналіз.

Розглянемо кожен вид аналізу маркетингових можливостей підприємств детальніше (табл. 1.2). Як бачимо, кожен із розглянутих методів аналізу має власну аналітичну спрямованість і потенціал щодо виявлення маркетингових можливостей підприємства. Комплексне застосування кількох методик дозволяє досягти більш повного, об'єктивного й стратегічно обґрунтованого бачення маркетингових можливостей підприємства.

*Таблиця 1.2*

**Порівняльна характеристика методів стратегічного аналізу при визначенні маркетингових можливостей підприємства**

Вид аналізу	Особливості	Переваги	Обмеження
1	2	3	4
Аналіз за моделлю Портера	Дослідження п'яти конкурентних сил: конкуренція, загроза нових гравців, загроза товарів-замінників, сила постачальників і покупців	Дає розуміння конкурентного тиску та структури галузі; сприяє пошуку ринкових можливостей	Складність у зборі точних даних; не враховує внутрішні ресурси підприємства
SWOT-аналіз	Оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз	Дає загальну картину стратегічної позиції; зручний для візуалізації	Суб'єктивність оцінок; відсутність кількісної глибини

1	2	3	4
SNW-аналіз	Варіант SWOT з деталізацією рівня вираженості характеристик (S–strong, N–neutral, W–weak)	Уточнює внутрішні чинники та дозволяє краще ранжувати ресурси	Не враховує зовнішнє середовище; потребує якісної експертної оцінки
PESTEL-аналіз	Аналіз макросередовища за шістьма групами факторів: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові	Допомагає системно оцінити вплив зовнішнього середовища на маркетинг	Не дає чітких рекомендацій; не виявляє внутрішніх чинників
ETOM	Аналіз загроз і можливостей макросередовища з погляду їхньої значущості та ймовірності	Дає змогу оцінити критичність загроз і потенціал можливостей	Потребує наявності великого обсягу достовірної інформації
GAP-аналіз	Визначення розриву між фактичними та бажаними показниками діяльності	Виявляє стратегічні прогалини; сприяє постановці реалістичних цілей	Орієнтований на внутрішню оцінку; не враховує зовнішніх можливостей
PIMS-аналіз	Базується на емпіричних даних та статистичних зв'язках між показниками середовища та ефективністю бізнесу	Дає кількісну оцінку стратегій; базується на великій вибірці реальних даних	Потребує доступу до баз даних; обмежене застосування в унікальних галузях

*Джерело:* розроблено автором на основі [6, с. 79; 13, с. 152-153; 32, с. 174; 57, с. 575-577]

Отже, аналіз теоретичних підходів до формування стратегічних цілей підприємства та оцінки його ринкових можливостей свідчить про важливість інтегрованого підходу, що враховує як зовнішні фактори, так і внутрішні ресурси. Реалізація стратегії потребує чіткої системи каскадування цілей, контролю за виконанням та постійного вдосконалення методів аналізу, включаючи застосування SWOT, PESTEL, ETOM та інших моделей. Такий комплексний підхід забезпечує адаптацію до змін ринкового середовища, дозволяє ефективно використовувати обмежені ресурси й сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. В результаті формування стратегічних цілей сприяє сталому розвитку, інноваційному зростанню та оптимізації бізнес-процесів на всіх рівнях організації. Поглиблений аналіз дозволяє виявити найбільш перспективні напрямки

інвестицій, розробити ефективні стратегії управління ризиками та забезпечити системний підхід до розвитку якості продукції, що сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку.

### **1.3. Методичний інструментарій виявлення невідповідностей між цілями та можливостями підприємства**

У процесі господарської діяльності кожне підприємство стикається з необхідністю коригування стратегічних напрямків своєї діяльності через зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Вчасна ідентифікація таких розбіжностей дозволяє уникати критичних помилок у плануванні, приймати оперативні управлінські рішення та адаптуватися до ринкових умов. Тому дослідження ефективних підходів для виявлення розбіжностей між цілями та реальними можливостями підприємства має важливе значення для забезпечення його конкурентоспроможності та стабільності.

Н. Костецька зазначає, що «лінія нинішніх можливостей неприйнятна для підприємств, бо набір видів діяльності є стратегічно уразливим або через невідповідність довгострокових та короткострокових перспектив, або через завищені темпи зростання» [15, с. 66]. Це підкреслює необхідність аналізу шляхів диверсифікації, який допомагає оцінити недоліки наявних видів діяльності та визначити нові можливості.

Для аналізу чинників впливу на підприємство, оцінки цілей та можливостей найпоширенішими методами є PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель М. Портера, матриця BCG та інші. Ці методи часто визначають спільні фактори зовнішнього впливу, такі як фінансова криза, зростання конкуренції, політична нестабільність, відсутність чіткої концепції попиту і пропозиції, зростання ризиків. Вони призводять до схожих проблем внутрішнього потенціалу організацій, зокрема нестачі обігових коштів, скорочення клієнтів або продажів, браку кваліфікованого персоналу та

відсутності фінансування на його навчання, а також погіршення фінансового стану.

Перший етап оцінки включає аналіз стратегічних цілей підприємства на предмет їх актуальності, реалістичності та відповідності ресурсному потенціалу. Для цього зазвичай використовується SWOT-аналіз, який допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища [39, с. 305]. Це дозволяє чітко структурувати інформацію для прийняття управлінських рішень і коригування стратегії.

Наступний етап – діагностика ресурсних можливостей, що оцінює забезпеченість підприємства необхідними ресурсами для реалізації цілей. Використовуються методи, такі як фінансовий аналіз, оцінка конкурентоспроможності ресурсів та технологічний аудит [25, с. 2]. Це дозволяє виявити дефіцити в матеріально-технічних, фінансових та людських ресурсах і розробити компенсуючі заходи.

Останній етап – оцінка результативності досягнення цілей підприємства з використанням методів план-факт аналізу, контролінгу та системи збалансованих показників [8, с. 139]. Цей підхід дозволяє своєчасно виявляти невідповідності, коригувати стратегію та підвищувати гнучкість і адаптивність підприємства в умовах змінних ринкових ситуацій.

Однак жоден з наведених підходів не дозволяє оцінити розрив між стратегічною спрямованістю підприємства та його можливостями, оскільки вони спрямовані на вирішення різних завдань. У таких умовах ефективним методом виявлення невідповідностей є GAP-аналіз, який застосовується, коли актуальні показники діяльності підприємства не відповідають запланованим. Його мета – визначити, чи існує розрив між поставленими цілями та реальними можливостями, а також знайти способи його подолання [19, с. 107].

GAP-аналіз є методом відстеження дисбалансу, який може виникати в діяльності підприємства протягом певного часу. Методика передбачає

стратегічний розрив між прогнозованими темпами зростання компанії та фактично досяжними показниками, що відображається у різниці між потенційною вартістю капіталу (або обсягом продажів, виробництва) і встановленими граничними величинами. Причини розриву можуть бути як у попередніх відхиленнях у показниках, так і в можливостях подальшого розвитку. Головною метою GAP-аналізу є виявлення недоліків функціональних ресурсів, що ускладнюють досягнення цілей [35, с. 80].

Основним інструментом GAP-аналізу є встановлення «розриву» – різниці між бажаним показником і тим, який може бути досягнутий при збереженні поточної стратегії. Це дозволяє ідентифікувати та усунути перешкоди для реалізації цільових орієнтирів організації. Для подолання розриву застосовуються заходи, такі як оптимізація маркетингової політики, удосконалення ланцюгів поставок, розширення інноваційного потенціалу тощо.

З. Коваль зазначає, що основними факторами виникнення стратегічного розриву є обмеженість ресурсної бази, технологічні перепони та управлінські недоліки. Управлінські проблеми можуть виникати через помилки при формуванні та реалізації стратегії, такі як недотримання етапів, невиконання показників плану, нездатність пояснити стратегію співробітникам або передбачити зміни у зовнішньому середовищі. Вчасне виявлення ймовірності стратегічного розриву дозволяє запобігти його або мінімізувати.

GAP-аналіз є комплексним інструментом, який виявляє невідповідності між поточним і бажаним станом організації, визначаючи проблемні зони, що перешкоджають стратегічному розвитку, та оцінює готовність до переходу в бажаний стан. Результатом GAP-аналізу є виявлення стратегічних «розривів» і розробка заходів для їх усунення. Цей аналіз не лише порівнює досягнуті і бажані цілі, але й оцінює їхню адекватність і шляхи досягнення. Як зазначають С. Довбня та інші, стратегічний аналіз включає оцінку виконання стратегічних планів і стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [7, с. 129].

Стратегічний розрив можна визначити як відсутність або брак дій, що не дає змоги досягти встановлених стратегічних цілей і призводить до зниження ефективності діяльності організації. Методика дослідження представлена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Етапи дослідження за методом GAP-аналізу

Етап аналізу	Завдання на етапі	Суть завдання
1. Визначення поточного стану	Збір та аналіз фактичних показників діяльності	Необхідно зібрати об'єктивні дані про реальний стан підприємства або процесу
2. Формування бажаного стану	Встановлення цільових значень	Визначаються бажані результати, яких потрібно досягти в майбутньому
3. Виявлення розриву (GAP)	Порівняння поточного та цільового станів	Виявляються відхилення між фактичними та плановими показниками
4. Аналіз причин розриву	Ідентифікація факторів, що спричинили розрив	Аналізуються внутрішні та зовнішні причини, що перешкоджають досягненню цілей
5. Розробка заходів	Визначення шляхів усунення виявленого розриву	Пропонуються стратегічні та тактичні дії для подолання прогалин
6. План впровадження	Складання плану реалізації заходів	Створюється конкретний план із термінами, відповідальними особами та ресурсами
7. Моніторинг і коригування	Контроль за реалізацією та внесення змін	Відстежується прогрес і за потреби коригується план дій

*Джерело:* розроблено автором на основі [34, с. 2]

Перший етап GAP-аналізу передбачає визначення поточного стану підприємства через збір і аналіз фактичних показників діяльності. Це включає аналіз статистичних даних, опитування працівників, вивчення фінансової та управлінської звітності, порівняння з аналогічними підприємствами чи галузевими стандартами. Систематизація отриманих даних дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства для подальшого аналізу [52].

Другий етап полягає у формуванні бажаного стану, тобто визначенні конкретних цілей та цільових значень показників. Цей процес базується на стратегічних завданнях, аналізі ринкових умов і наявних ресурсах підприємства. Цільові показники мають бути реалістичними, вимірюваними та релевантними стратегічним пріоритетам компанії [56, с. 118].

Третій етап GAP-аналізу включає виявлення розриву між поточним і бажаним станом підприємства. Це здійснюється через порівняння фактичних показників з цільовими значеннями, що дає змогу визначити величину та характер відхилень. Виявлені розриви стають основою для подальших аналітичних дій і розробки стратегій [14, с. 296].

Наступні етапи включають аналіз причин розривів, розробку заходів для їх усунення, створення плану реалізації та подальший моніторинг. Аналіз охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники. Далі визначаються ресурси, відповідальні особи та строки виконання. Важливо забезпечити постійний контроль і коригування для досягнення цілей.

Водночас, як зауважує К. Хоменко, GAP-аналіз має як свої переваги, так і недоліки – наприклад, його заснованість на суб'єктивній думці призводить до більшої похибки під час аналізу та збільшення частки відхилень від запланованих результатів [36, с. 95]. Зведемо переваги та недоліки даного методу до рис. 1.5.

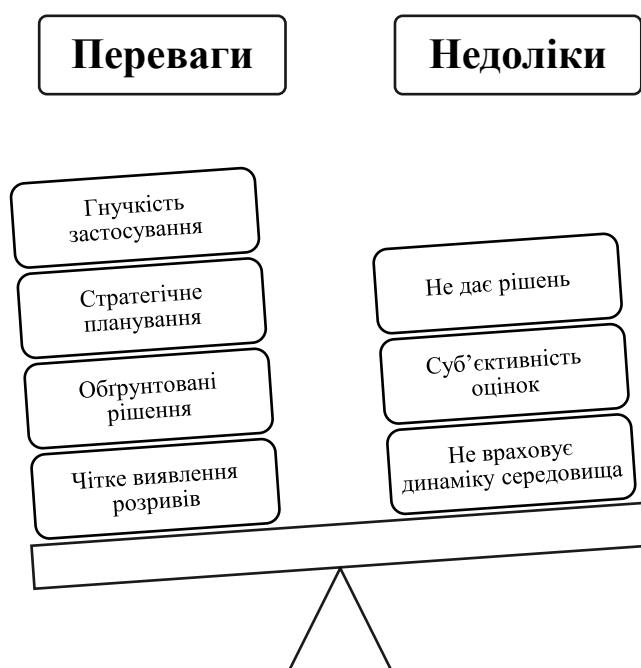


Рис. 1.5 Переваги та недоліки GAP-аналізу

*Джерело:* розроблено автором на основі [43, с. 95; 44, с. 571; 45]

Можемо стверджувати, що метод GAP-аналізу є ефективним інструментом стратегічного управління, який дозволяє виявити критичні

розриви між поточним і бажаним станом системи чи підприємства. Його використання сприяє зосередженню уваги на ключових проблемах, що стримують розвиток, та формуванню цілеспрямованих управлінських рішень. Водночас результативність застосування методу значною мірою залежить від якості вхідних даних і здатності аналітика об'єктивно оцінити ситуацію, що потребує врахування у процесі ухвалення стратегічних рішень.

Підсумовуючи, вчасне виявлення невідповідностей між цілями та можливостями підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні стратегічної адаптації та конкурентоспроможності організації. Ретельний аналіз фактичних показників, формування бажаного стану та визначення розриву за допомогою GAP-аналізу дозволяє систематизувати інформацію, виявити слабкі місця та зрозуміти причини відхилень. Інтеграція методів SWOT, фінансового аналізу та технологічного аудиту сприяє розробці оптимальних заходів для коригування стратегії. Однак суб'єктивність оцінок, властива більшості методів, застосовуваних при оцінці, вимагає додаткової уваги до точності даних, що забезпечує своєчасне виявлення дисбалансів, планування та впровадження адекватних управлінських рішень для досягнення бажаних результатів. Даний комплекс методичних підходів дозволяє ефективно реагувати на виклики сучасного ринку, своєчасно коригувати стратегію та оптимізувати внутрішні процеси компанії. Завдяки узгодженості планувальних та аналітичних заходів підприємство здатне підвищувати свою фінансову стабільність і забезпечувати зростання в умовах постійних ринкових змін.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РОЗРИВІВ МІЖ СТРАТЕГІЧНИМИ ЦІЛЯМИ ТА МАРКЕТИНГОВИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА»

#### 2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Лантманнен Акса»

Аналітична частина кваліфікаційної роботи здійснена на базі ПрАТ «Лантманнен Акса» – українського суб'єкта господарювання, що займається виробництвом харчової продукції, зокрема зернових виробів, серед яких – пластівці, мюслі та інші подібні продукти. Підприємство входить до складу міжнародної агропромислової групи «Lantmännen», що базується у Швеції і функціонує як кооператив, власність якого належить фермерам. Основною метою компанії є сприяння сталому розвитку сільськогосподарського сектора та харчової індустрії. Компанія виробляє свою продукцію відповідно до високих європейських стандартів якості, використовуючи українську сировину у місті Бориспіль [31]. Брендіві продукти компанії – каші «АХА», сніданки швидкого приготування «START», цільнозернові хлібці та сухарики «Finn Crisp» та інші – здобули широку популярність і користуються значною прихильністю українських споживачів.

Місією підприємства є постачання споживачам натуральних, високоякісних та корисних харчових продуктів, що відповідають сучасним вимогам ринку. Компанія прагне бути відповідальним виробником, який дбає про здоров'я людей, збереження екології та ефективного використання природних ресурсів [43]. Головна стратегічна задача ПрАТ «Лантманнен Акса» полягає у розширенні ринків збуту, збільшенні прибутковості та максимальному задоволенні потреб споживачів. Маркетингова політика підприємства спрямована на просування виробленої продукції через формування позитивного іміджу бренду, підвищення його впізнаваності та збільшення частки ринку. Стратегія компанії скерована на задоволення

очікувань і вимог клієнтів, а також на постійне оновлення та вдосконалення виробничих процесів із збереженням екологічних стандартів і врахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. Важливою складовою цієї стратегії є регулярне вдосконалення системи управління, що відповідає чинним стандартам і дозволяє адекватно прогнозувати ринкові тенденції.

Підприємство було створене на базі Бориспільського заводу продуктових товарів [10]. До основного асортименту ПрАТ «Лантманнен Акса» входить виробництво сухих сніданків під торговими марками «START» та «АХА», миттєвих каш торгової марки «АХА» та зернових батончиків тієї ж марки. Асортимент продукції включає різновиди кукурудзяних пластівців, а також вівсяні каші миттєвого приготування з різноманітними добавками, серед яких: журавлина, яблуко, полуниця, чорниця, курага, брусниця, лохина, малина, ожина, лісові ягоди, тропічні фрукти, вершки, кориця та карамелізовані горіхи, а також продукти зі смаками сиру, курки чи яловичини; підприємство виробляє також широкий асортимент мюслі; випускає фігурні зернові вироби, зокрема з додаванням какао, що представлені у вигляді кульок або кілець; виготовляє подушечки з молочним, шоколадним або фруктовим наповнювачем; а також пропонує пюре горохове та картопляне, включаючи варіанти з додаванням вершків, а також з ароматизацією сиру, курки чи яловичини [27].

Зведемо базові характеристики підприємства до таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Основні дані про підприємство ПрАТ «Лантманнен Акса»**

Параметр	Характеристика
1	2
Повне найменування	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЛАНТМАННЕН АКСА»
Скорочена назва	ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА»
Код ЄДРПОУ	00378537
Дата реєстрації	06.02.1996
Розмір статутного капіталу	63 262 257,45 грн
Учасники	Lantmannen Vargarda Kvarn AB (Швеція, 100%)
Основний вид діяльності	10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості

1	2
Інші види діяльності	10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів; 10.85 Виробництво готової їжі та страв; 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.; 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю; 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування; 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет.
Належність до групи	Lantmannen Group (Швеція)
Юридичний статус	Акціонерне товариство
Органи управління	Загальні збори акціонерів, виконавчий орган, головний бухгалтер
Керівник	Червак Ігор Іванович
Головний бухгалтер	Мельничук Тетяна Володимирівна
Юридична адреса	08304, Київська обл., м. Бориспіль, вул. Привокзальна, буд. 3
Вебсайт	<a href="https://www.lantmannen.ua">https://www.lantmannen.ua</a>
Податковий статус	Платник ПДВ з 07.10.1997 (ПІН 003785310046)

*Джерело:* розроблено автором за даними [29; 44; 45]

Розглянемо організаційну структуру управління підприємства (рис. 2.1).

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє чітко розмежувати сфери відповідальності між різними керівниками та забезпечує вертикальну ієрархію підпорядкування. На найвищому рівні ієрархії перебуває генеральний директор, який координує діяльність чотирьох основних напрямів: технічного, комерційного, виробничо-якісного та фінансового. Директори цих напрямів здійснюють керівництво відповідними підрозділами, такими як відділи ремонтних робіт, виробничих систем, продажу готової продукції, маркетингу та інші важливі служби. Така розгалужена система створює умови для професійної спеціалізації й

формування компетентних управлінських груп, водночас забезпечуючи оперативність ухвалення рішень через злагоджену комунікацію між департаментами. Це сприяє підтриманню ефективного контролю над виробничими процесами, зменшенню ризиків простоїв і покращенню якості кінцевої продукції.



Рис. 2.1 Організаційна структура ПрАТ «Лантманнен Акса»

*Джерело:* складено автором

У складі підприємства працює 7 основних та 6 допоміжних цехів, елеватор для зберігання зерна, складські приміщення, функціональні відділи

та служби, які забезпечують всі види діяльності, необхідні для виробництва та реалізації якісної продукції. На підприємстві впроваджується система LEAD-система, яка спрямована на підвищення ефективності роботи підприємства шляхом вдосконалення його роботи та зниження витрат, пов'язаних з його діяльністю, з метою підвищення прибутковості підприємства. Постійно проводиться модернізація виробництва, поточний ремонт та закупка нових машин та обладнання.

З метою оцінки фінансово-економічного стану компанії дослідимо його звітність. Аналіз основних показників діяльності підприємства здійснюється шляхом вивчення динаміки основних результуючих показників роботи підприємства за два роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

#### Основні показники діяльності підприємства за 2023-2024 роки

Показники	Одиниця виміру	2023 рік	2024 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	702562	868570	166008	23,63
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	521170	618270	97100	18,63
3. Адміністративні витрати	тис. грн	30803	42207	11404	37,02
4. Витрати на збут	тис. грн	127100	148851	21751	17,11
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	679073	809328	130255	19,18
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	23489	59242	35753	152,21
7. Прибуток чистий	тис. грн	-4640	24580	29220	X
8. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	96,66	93,18	-3,48	-3,60
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	-0,66	2,83	3,49	x
10. Рентабельність продукції	%	3,46	7,32	3,86	x

*Джерело:* розроблено автором за даними підприємства

Проаналізувавши основні показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» за 2023–2024 роки, можна зробити висновок, що підприємство продемонструвало позитивну динаміку у своєму розвитку. Зокрема, чистий

дохід від реалізації продукції зріс на 23,63 %, що свідчить про підвищення попиту на продукцію компанії або ефективні заходи з маркетингу та збуту.

Одночасно із зростанням доходів спостерігається збільшення собівартості реалізованої продукції на 18,63 %, що, втім, є виправданим, враховуючи значний приріст прибутку від реалізації – на 152,21 %. Витрати на збут та адміністративні витрати також зросли, відповідно на 17,11 % та 37,02 %, що може бути пов'язано з розширенням ринків збуту або зростанням витрат на управлінську діяльність.

Особливо важливим є той факт, що підприємству вдалося перейти від збитковості (чистий збиток –4640 тис. грн у 2023 році) до прибуткової діяльності (24580 тис. грн чистого прибутку у 2024 році). Це спричинило істотне покращення показників рентабельності: рентабельність діяльності зросла з –0,66 % до 2,83 %, а рентабельність продукції – з 3,46 % до 7,32 %.

Таким чином, фінансові результати підприємства свідчать про ефективне управління ресурсами, покращення організаційно-виробничих процесів та наявність потенціалу для подальшого зростання прибутковості.

Серед сильних сторін діяльності підприємства слід виділити стрімке зростання обсягів продажу, покращення структури витрат та позитивну динаміку прибутковості, які створили фундамент для відновлення капіталізації. Слабкими сторонами залишаються зростаючі адміністративні витрати, що можуть обтяжувати фінансове навантаження, а також ризик залежності від короткотермінових джерел фінансування в умовах подальшого розширення. Можливостями для розвитку є впровадження цифрових технологій у виробничі процеси й оптимізація procurement, тоді як загрозами можуть стати коливання цін на сировину та посилення конкуренції на ключових ринках збуту.

Далі дослідимо асортиментну політику підприємства. Ширина товарної номенклатури ПрАТ «Лантманнен Акса» включає 7 товарних груп: гранола, пластівці, фігурки, каші АХА, солоні каші та пюре, хлібці FINN CRISP, а також батончики. Це свідчить про достатньо широкий асортимент

підприємства, що дозволяє охопити різноманітні потреби споживачів у сегменті сухих готових сніданків і стимулює їх до покупки. Товарна номенклатура є досить насиченою. Наприклад, група «гранола» включає 9 позицій, «пластівці» – 4, «фігурки» – 12, «каші АХА» – 18 позицій, «солоні каші та пюре ТМ АХА» – 6, «хлібці FINN CRISP» – 11, а «батончики» – 7 позицій. Асортимент є різноманітним і насиченим, і характеризується достатньо великою кількістю запропонованих товарних груп. Досить висока глибина асортименту дає змогу задовольнити найвибагливіших споживачів.

Визначимо структуру асортименту продукції за обсягами виробництва (у розрізі асортиментних позицій чи асортиментних груп) та її динаміку за два роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

#### Динаміка структури асортименту продукції за обсягом виробництва

Найменування асортиментних груп	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура господарського портфеля за обсягом виробництва, %		Відхилення у структурі, %
	2023 рік	2024 рік, тис. грн	2023 рік	2024 рік	
Пластівці	102574,1	118938,2	14,6	13,7	-0,9
Гранола	174937,9	244167,2	24,9	28,1	3,2
Фігурки	99763,8	112466,2	14,2	12,9	-1,3
Солоні каші та пюре	30912,7	36508,1	4,4	4,2	-0,2
Вівсяні каші	122245,8	139123,3	17,4	16	-1,4
Батончики	86415,1	115973,3	12,3	13,3	1
Finn Crisps	51287,0	63323,5	7,3	7,3	0
B2B продукти	34425,5	38069,5	4,9	4,4	0,5
Разом	702562,0	868570	100,0	100,0	0,0

*Джерело:* розроблено автором за даними підприємства

Аналіз змін у структурі виробничого портфеля за 2023–2024 роки вказує на очевидний перерозподіл уваги компанії на найдинамічніші сегменти.

Найбільше зростання частки спостерігається у категорії «Гранола» – її внесок у загальний обсяг виробництва збільшився на +3,21 відсоткового пункту (з 24,90% у 2023 році до 28,11% у 2024 році), що свідчить про

успішне реагування на зростаючий споживчий інтерес до цієї групи та ефективну маркетингову підтримку.

Водночас «Фігурки» зазнали скорочення структури на  $-1,25$  в.п. (з  $14,20\%$  до  $12,95\%$ ), а «Пластівці» – на  $-0,91$  в.п. (з  $14,60\%$  до  $13,69\%$ ), що вказує на поступову переорієнтацію виробничих чи маркетингових ресурсів на більш перспективні напрями.

Помірне скорочення також зафіксовано у:

«Вівсяних кашах»:  $-1,38$  в.п. (з  $17,40\%$  до  $16,02\%$ ),

«Солених кашах та пюре»:  $-0,20$  в.п. (з  $4,40\%$  до  $4,20\%$ ),

«B2B продукції»:  $-0,44$  в.п. (з  $4,90\%$  до  $4,46\%$ ).

Ці зміни можуть свідчити про необхідність перегляду каналів дистрибуції, цінової політики або позиціонування продукції у відповідних категоріях.

За підсумками 2024 року структура виробництва демонструє перевагу категорії «Гранола», питома вага якої становить  $28,11\%$  загального обсягу продукції.

Найменший внесок забезпечують:

«Солоні каші та пюре» –  $4,20\%$ ,

«B2B продукція» –  $4,46\%$ .

Значне зростання частки граноли пояснюється зростанням споживчого інтересу до функціональних снєків зі збалансованим складом і активною маркетинговою підтримкою нових смакових лінійок.

Натомість зниження ролі «Солених каш» і «B2B-сегменту» ймовірно пов'язане з високою конкуренцією з боку альтернативних товарів та меншою гнучкістю цих напрямів до нових харчових трендів.

Отримані результати вказують на необхідність подальшого концентрування ресурсів на найшвидше зростаючих категоріях («Гранола», «Батончики») та перегляду стратегії розвитку ніш із низькою питоною вагою, з метою оптимізації асортиментного портфеля і підвищення загальної рентабельності виробництва.

Основним ринком збуту продукції підприємства є Україна. Для організації збутової діяльності використовуються канали розподілу різних рівнів, залучаються великі торгові мережі та дистриб'ютори. Основними покупцями продукції є: ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «АЛМІ-ТРЕЙД», ПП «Аванта-Трейд», ТОВ «АЛМІ-ФУДЗ», ТОВ «Альянс-Маркет», ТОВ «АФІНА-ГРУП», ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», ТОВ «ФОРА», ТОВ «Фудком», ТОВ «Експансія», ТОВ «ІРБІС КОМПАНІ» тощо. Серед каналів збуту найбільша частка припадає на гіпермаркети та супермаркети (76,4% в грошовому та 76,7% в натуральному вимірі), далі знаходяться мінімаркети (14,3% та 14,4% відповідно), продуктові магазини (7,3% та 6,9% відповідно), відкриті ринки (1,4% та 1,5% відповідно) та імпульсні точки торгівлі – кіоски й павільйони – 0,5%. Підприємство також експортує вироблену продукцію. Основними країнами, куди здійснюється збут продукції, – це Данія, Естонія, Латвія, Молдова, Узбекистан, Киргизстан, Грузія, Азербайджан, Туреччина, Китай, Ліван, Ізраїль, США тощо.

Для безперервного виробництва ПрАТ «Лантманнен Акса» використовує різні види сировини та матеріалів, переважно від вітчизняних постачальників. Це забезпечує стабільність виробничих процесів, високу якість продукції та знижує логістичні витрати. Завдяки розташуванню постачальників в Україні компанія ефективно контролює постачання та оптимізує доставку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

#### Постачальники ресурсів ПрАТ «Лантманнен Акса»

Тип продукції / послуг	Назва компаній	Ключові характеристики
1	2	3
Зернові культури	ТОВ «Агропрод стандарт», ТОВ «Агрос море», ТОВ «Альтера Ацтека Мілінг Україна»,	Постачальники зернових культур високої якості (пшениця, кукурудза, овес), стабільні обсяги постачання.
	ТОВ «Ітак», ТОВ «Комора опт», ТОВ «Київмолторг», ТОВ «Наргус», ТОВ «Добродія фудз»	Локальні постачальники, що забезпечують сировину для виробництва сухих сніданків, мінімізуючи логістичні витрати.

1	2	3
Допоміжні інгредієнти	ТОВ «Армопром-Д», ТОВ «БЕСТ ВЕЙ ФУДЗ», ТОВ «Інгредія Компанія», ТОВ «КРОК ТОРГОВА ФІРМА»,	Постачальники інгредієнтів для покращення смакових властивостей (цукор, глюкоза, ароматизатори, емульгатори).
	ТОВ «Крохмалепродукти України», ПП «Фацелія», ПП «Глобалкакао», ТОВ «Флейвор гудз»	Забезпечення спеціальними добавками, інноваційні рішення для здорового харчування (без ГМО, збагачені інгредієнти).
Какао-порошок	ПП «Глобалкакао»	Постачальник високоякісного какао для виробництва шоколадних пластівців та інших продуктів.
Пакувальні матеріали	ТОВ «Гранд-Флекс», ТОВ «Демар Плюс», ТОВ «ЛунаПак Торг.група», ПрАТ «Київський КПК»,	Високоякісні пакувальні матеріали (картон, плівка) для збереження продукції, підтримка екологічних стандартів.
	ТОВ «Дунапак Таврія», ТОВ «Трипільський пакувальний комбінат», ТОВ «Піддон Транс Україна»,	Забезпечення упаковкою різних форм і матеріалів, збереження товарного вигляду і якості продукції при транспортуванні.
	ТОВ «Принтленд», ФОП Федякін Андрій Валерійович	Постачальники індивідуальних рішень для упаковки з використанням інноваційних технологій.
Молочна продукція	ТОВ «Рихальський завод сухого молока»	Постачальник молочних продуктів, які використовуються для створення продуктів із додаванням молочних інгредієнтів.
Логістика	ТОВ «Бергер Карго Україна», ТОВ «Інтерстар Україна»	Забезпечення своєчасної доставки сировини та продукції, оптимізація логістичних витрат.
Технічне обладнання та матеріали	ПП «Фацелія», ТОВ «Укрбакалія Компанія», ТОВ «ФОРНІТ», ТОВ «СТРІМ-КНК»	Постачання технічних матеріалів та обладнання для підтримки виробничих потужностей та гігієнічних стандартів.

*Джерело:* розроблено автором за даними підприємства

Серед основних конкурентів ПрАТ «Лантманнен Акса» на українському ринку слід відзначити компанії Nestle, ПрАТ «ДКХК» та ТОВ «Санні Фуд» (табл. 2.5).

Nestle є однією з найбільших світових компаній у сфері виробництва харчових продуктів, і її продукція охоплює широкий спектр – від напоїв та кондитерських виробів до дитячого харчування, заморожених продуктів і кормів для тварин. На українському ринку Nestle активно просуває бренди,

такі як NESCAFÉ, Nesquik, KitKat, Lion, Торчин і Світоч. У сегменті готових сніданків Nestle представлена популярними брендами Nesquik і Lion, які мають стабільний попит серед споживачів завдяки високій якості продукції та відомим торговим маркам [4].

ПрАТ «ДКХК» спеціалізується на виробництві сухих сніданків, таких як кукурудзяні пластівці, кульки, кільця та палички, з яких і почалася історія підприємства. Крім цього, компанія випускає різноманітну кондитерську продукцію: глазуровані трубочки, батончики, подушечки, вафлі та легке печиво крумері. Асортимент налічує понад 200 найменувань продукції, що виробляються під власними брендами, такими як «Золоте Зерно», Grano Dorado, «Тонус. Напої здоров'я», Mr. Croco, «Салют», Hit Snack, «Смачна забава», «Злаково», а також під торговими марками великих рітейлерів [30].

ТОВ «Санні Фуд» є одним із лідерів українського ринку готових сніданків та продуктів здорового харчування. Заснована у 2003 році, компанія швидко завоювала ключові позиції завдяки безкомпромісному контролю якості та інноваційним підходам у виробництві. Основу продукції становлять зернові пластівці, при виготовленні яких використовуються овес, пшениця, жито та інші зернові культури. Вся сировина ретельно відбирається, а виробництво відбувається під постійним контролем санітарних норм і стандартів якості. ТОВ «Санні Фуд» представлена на ринку кількома популярними торговими марками, зокрема Doctor Benner [47]. Під брендом випускається широкий асортимент продукції, серед якої можна знайти готові сніданки (пластівці, кульки, кільця), вівсяні каші, а також продукти для здорового харчування, збагачені суперфудами, такими як чіа та чорниця.

Завдяки налагодженій системі співпраці з постачальниками ПрАТ «Лантманнен Акса» не лише забезпечує стабільне виробництво, а й оперативно реагує на зміни ринку. Такий підхід дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною серед лідерів галузі. Водночас наявність потужних конкурентів стимулює постійне вдосконалення продукції,

впровадження інновацій і підвищення стандартів якості, що позитивно впливає на розвиток усієї галузі готових сніданків в Україні.

Таблиця 2.5

### Порівняння ПрАТ «Лантманен Акса» з конкурентами

Показники	Nestle	ПрАТ «ДКХК»	ТОВ «Санні Фуд»	ПрАТ «Лантманен Акса»
Цілі щодо товарів	Розширення асортименту, фокус на здорову продукцію, зміцнення лідерських позицій на ринку	Завоювання більшої частки ринку, підвищення впізнаваності бренду	Розширення асортименту, позиціонування як виробника здорового харчування	Збільшення глибини та ширини асортименту, збереження високої якості, орієнтація на екологічність
Цілі щодо збуту продукції	Посилення позицій у великих торгових мережах, розвиток онлайн-продажів	Розширення географії продажів, співпраця з регіональними дистриб'юторами	Проникнення на нові ринки, розвиток власного інтернет-магазину	Зміцнення присутності у мережевих ритейлах, розвиток B2B та експортних каналів
Цілі щодо цінової політики	Гнучка цінова політика	Зниження цін для збільшення обсягів продажів	Конкуренто-спроможні ціни, регулярні акції	Помірна цінова стратегія, баланс між доступністю та якістю, іноді – агресивне ціноутворення
Цілі щодо реклами	Глобальні рекламні кампанії, використання відомих брендів-амбасадорів	Регіональна реклама, спонсорство заходів	Цільова реклама в соціальних мережах, співпраця з блогерами	Формування іміджу надійного та якісного бренду, акцент на натуральність
Цілі щодо розвитку компанії у майбутньому	Стати українським та світовим лідером на ринку харчових продуктів	Збільшення обсягів виробництва, вихід на нові ринки	Стати лідером на ринку, розвиток експорту	Зміцнення позицій в Україні, розширення експорту, інновації в виробництві, впровадження LEAD-системи

Джерело: розроблено автором

Компанії намагаються адаптувати свої стратегії до змінюваних умов ринку, враховуючи зростаючу популярність здорового харчування та електронної комерції. Nestlé, як лідер ринку, продовжує інвестувати в інновації та розвиток асортименту, в той час як інші конкуренти, такі як ПрАТ «ДКХК» і ТОВ «Санні Фуд», намагаються зміцнити свої позиції через активну цінову політику і розширення каналів збуту. Успіх буде залежати від здатності цих компаній адаптуватися до вимог споживачів і змінюваних умов ринку.

ПрАТ «Лантманнен Акса» збуває свою продукцію через великі торговельні мережі та дистриб'юторів, що дозволяє охопити широкий спектр споживачів і забезпечити присутність на національному ринку. Серед ключових партнерів у роздрібній торгівлі виділяються мережі «АТБ», «Сільпо», «Фора» та «Метро», які займають значну частину українського ринку та грають важливу роль у реалізації продукції. Співпраця з цими ритейлерами забезпечує підприємству стабільні обсяги продажів та легкий доступ споживачів до продукції. Дистриб'ютори відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної логістики та оперативної доставки продукції в різні регіони України. Співпраця з такими дистриб'юторами, як ТОВ «АЛМІ-ФУДЗ» та ТОВ «АФІНА-ГРУП», дозволяє підприємству охоплювати ті сегменти, де роздрібні мережі не представлені безпосередньо або де необхідна спеціалізована дистрибуція.

Однорівневий канал розподілу продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» демонструє високу ефективність у забезпеченні широкого ринкового охоплення та оптимізації витрат на дистрибуцію. Завдяки тісній співпраці з провідними ритейлерами підприємство здатне оперативно задовольняти попит та підтримувати стабільність збуту. Серед партнерів компанії варто виокремити «АТБ-Маркет» – найбільшу українську мережу супермаркетів, що у 2021 році налічувала 1314 торгових точок та забезпечувала послуги доставки продуктів додому, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», яке є однією з наймасштабніших національних мереж із понад 300 точками, що входить до

складу корпорації Fozzy Group, та ТОВ «Метро кеш енд кері Україна», що є частиною міжнародного холдингу, орієнтованого на оптову і роздрібну торгівлю у форматі cash & carry, зокрема, для сектора HoReCa.

Споживачами продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» є усі соціальні групи, від дітей до представників старшого віку, що визначається як широким асортиментом, так і доступною ціною політикою. Переважна частина діяльності спрямована безпосередньо на споживчий ринок, де компанія пропонує різноманітні сухі сніданки та зернові вироби, орієнтовані на сім'ї з дітьми, активну молодь і тих, хто цінує швидкість і зручність приготування. Активне партнерство з дистриб'юторами та великими торговими мережами, такими як «АТБ-Маркет», «Ашан», «Фора» та «Метро», а також співпраця з регіональними структурами сприяє розширенню національної географії присутності компанії та ефективному збуту продукції.

Таким чином, здійснений аналіз діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» засвідчує його стабільну присутність на ринку зернових виробів України та перспективи подальшого зростання. Результати фінансового аналізу свідчать про істотне збільшення доходу від реалізації, поліпшення показників рентабельності та зміцнення власного капіталу. Водночас зменшення показників ліквідності підкреслює необхідність посиленої уваги до управління короткостроковими зобов'язаннями та оптимізації витрат. Компанія підтримує широкий асортимент продукції, зокрема пластівці, гранолу та каші, що сприяє розширенню цільової аудиторії та підвищенню лояльності споживачів. Завдяки орієнтації на якість, співпраці з національними і закордонними постачальниками та активній маркетинговій політиці, ПрАТ «Лантманнен Акса» успішно конкурує з провідними виробниками готових сніданків. Подальший розвиток компанії залежатиме від здатності адаптувати стратегічне планування до ринкових змін, водночас зберігаючи конкурентні переваги та підвищуючи інноваційність продукції. Особливої уваги потребує діяльність на зовнішніх ринках, де можна

розширити експортну географію та залучити міжнародних партнерів та нові канали збуту.

## 2.2. Характеристика цілей та ринкових можливостей підприємства

Для того, щоб визначити потенційні невідповідності між цілями підприємства та його реальними можливостями, перш за все, сформулюємо поточні цілі підприємства, оформивши їх у вигляді дерева цілей (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Дерево цілей ПрАТ «Лантманнен Акса»

Рівень цілі	Ціль	Підцілі наступного рівня
Головна ціль	Прибуток підприємства	Економічні, технологічні, управлінські
Підцілі I рівня	Економічні	Зменшення витрат, залучення інвестицій
	Технологічні	Удосконалення технологій, покращення обладнання
	Управлінські	Інформаційно-управлінські, соціально-психологічні
Підцілі II рівня	Інформаційно-управлінські	Висока кваліфікація кадрів, оптимальний розподіл обов'язків, ведення ефективного розпорядництва, використання достовірної інформації
	Соціально-психологічні	Покращення умов праці, удосконалення системи мотивації
Підцілі III рівня	Висока кваліфікація кадрів	Підготовка ефективних вказівок та розпоряджень
	Оптимальний розподіл обов'язків	Своєчасне прийняття управлінських рішень
	Ведення ефективного розпорядництва	Контроль за виконанням вказівок, розпоряджень та рішень
	Використання достовірної інформації	Наявність зворотного зв'язку

*Джерело: розроблено автором*

Представлена таблиця демонструє ієрархію цілей підприємства, структуровану для досягнення головної мети – підвищення прибутковості. Декомпозиція на економічні, технологічні та управлінські напрями забезпечує системний підхід. Цілі нижчого рівня логічно впливають з вищих і сприяють реалізації загальних завдань. Така структура дозволяє

раціонально розподіляти ресурси, визначати відповідальних та формувати результативні показники. Управлінські цілі враховують як організаційно-інформаційні, так і соціально-психологічні чинники, підсилюючи ефективність управління.

Для того, щоб ефективніше оцінити цілі підприємства, скористаємось методологією SMART (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Деталізація цілей підприємства за методикою SMART

Ціль	S – Що саме?	M – Як виміряти?	A – Як досягти?	R – Чому це важливо?	T – До якого строку?
1	2	3	4	5	6
Зменшення витрат	Оптимізувати виробничі та адміністративні витрати.	Знизити витрати на 10%.	Аудит витрат, скорочення неефективних процесів.	Зниження витрат без втрати якості підвищує рентабельність.	Протягом 12 місяців.
Залучення інвестицій	Розширити джерела фінансування для технологічного розвитку.	Отримати 1,5 млн грн зовнішніх інвестицій до кінця року.	Підготувати інвестпропозиції, налагодити партнерства, участь у форумах.	Інвестиції потрібні для модернізації виробництва.	До кінця поточного фінансового року.
Удосконалення технологій	Впровадити сучасні цифрові інструменти у виробничі процеси.	Автоматизувати 30% ключових операцій.	Інтеграція CRM/ERP, навчання персоналу, модернізація обладнання.	Збільшення продуктивності й зниження витрат часу.	Протягом 9 місяців.
Покращення обладнання	Замінити морально застаріле обладнання на енергоефективне.	Оновити 50% обладнання на ключових ділянках виробництва.	Придбати нове обладнання, скористатись лізингом або кредитуванням.	Нове обладнання зменшить витрати й аварійність.	Протягом 1 року.
Покращення умов праці	Забезпечити безпечний і комфортні робочі місця для персоналу.	Підвищити індекс задоволеності працівників на 20%.	Покращити освітлення, вентиляцію, надати нові спецодяги, зон відпочинку.	Краще самопочуття персоналу – вища продуктивність.	До кінця поточного року.

1	2	3	4	5	6
Удосконалення системи мотивації	Розробити систему нематеріального стимулювання для ключових працівників.	Знизити плинність кадрів на 15% за рік.	Впровадити КРІ-бонуси, похвальні програми, можливості для розвитку.	Мотивований персонал менше звільняється і працює ефективніше.	За 12 місяців.
Підготовка ефективних вказівок	Покращити якість управлінських розпоряджень.	Зменшити кількість непорозумінь при виконанні вказівок на 30%.	Розробити шаблони документів, навчити керівників лаконічному формулюванню.	Чіткі вказівки підвищують керованість.	Протягом 6 місяців.
Своєчасне прийняття рішень	Зменшити середній час ухвалення управлінських рішень.	Скоротити середній час на 20%.	Впровадити цифрові системи обліку, делегування рішень на нижчі рівні.	Швидкість рішень дає конкурентну перевагу.	Протягом 6 місяців.
Контроль за виконанням вказівок	Забезпечити регулярний моніторинг виконання управлінських рішень.	Підвищити рівень виконання розпоряджень до 95%.	Запровадити систему нагадувань, чек-листи, контрольні етапи.	Контроль підвищує результативність управління.	Протягом 3 кварталів.
Наявність зворотного зв'язку	Розширити канали отримання фідбеку від працівників і підрозділів.	Збільшити кількість ініціатив від працівників на 25%.	Впровадити внутрішні опитування, скриньки пропозицій, регулярні зустрічі.	Зворотний зв'язок дозволяє адаптувати управління до реальних потреб.	Упровадити за 9 місяців.

*Джерело: розроблено автором*

Перш за все, цілі, які орієнтовані на операційне вдосконалення, такі як зменшення витрат, залучення інвестицій, удосконалення технологій та покращення обладнання, свідчать про прагнення підприємства до підвищення ефективності виробничих та управлінських процесів. Ці завдання є ключовими для оптимізації ресурсного забезпечення, зниження операційних ризиків і підвищення конкурентоспроможності. Чітке

визначення показників ефективності – наприклад, конкретний відсотковий спад витрат або встановлений обсяг залучених інвестицій – дозволяє не лише оцінити успіх впроваджених заходів, а й своєчасно виявляти і коригувати потенційні недоліки в управлінні підприємницькою діяльністю. Такий підхід підсилює стратегічне планування і забезпечує більш раціональне прийняття рішень.

З іншого боку, цілі, спрямовані на підвищення ефективності управління та розвиток людського капіталу, включаючи покращення умов праці, удосконалення системи мотивації, підготовку ефективних управлінських розпоряджень, своєчасне прийняття рішень, контроль за виконанням вказівок і наявність зворотного зв'язку, свідчать про інтеграцію м'яких чинників у загальну стратегію підприємства. Цей комплексний підхід розглядає управління не лише як набір організаційних процедур, а як динамічну систему, де взаємодія між керівництвом та співробітниками є ключовою умовою для досягнення високої результативності. Встановлення конкретних, вимірних, досяжних, релевантних і часово обмежених цілей дозволяє ефективно управляти процесом змін, адаптувати стратегію до зовнішніх і внутрішніх факторів, а також стимулювати інновації й розвиток організації в умовах невизначеності сучасних ринкових процесів.

Тепер здійснимо аналіз ринкового середовища, в якому функціонує підприємство. Передусім спробуємо визначити чинники впливу на діяльність підприємства, для чого скористаємось таким інструментом, як PEST-аналіз. Спочатку складемо перелік факторів, які можуть вплинути на прибуток даного ринку в довгостроковій перспективі, розбили їх на чотири групи: соціально-культурні, технологічні, економічні, екологічні та політичні чинники. На першому етапі проведемо якісну оцінку впливу факторів на цю галузь. Після того, як ми вибрали всі фактори та провели якісну оцінку впливу кожного з них, починаємо другий етап. Визначаємо ймовірність впливу факторів за п'ятибальною системою оцінок, при цьому 5 – найбільший вплив, а 1 – найменший (табл. 2.8).

**PESTEL-аналіз ринку продуктів швидкого приготування**

Чинник	Якісна оцінка	Бальна оцінка	Ваговий коефіцієнт	Знак впливу	Оцінка з поправкою на вагу
<b>Соціально-культурні</b>					
зростання вимогливості покупців до якості товару	значуще	4	0,053	(+)	+0,213
соціальний продукт	значуще	4	0,053	(+)	+0,213
зміна смаків	значуще	4	0,053	(+)	+0,213
<b>Технологічні</b>					
впровадження нових технологій, інновацій	сильне	5	0,067	(+)	+0,333
нові продукти	значуще	4	0,053	(+)	+0,213
витрати на дослідження та розробки	сильне	5	0,067	(-)	-0,333
рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	значуще	4	0,053	(+)	+0,213
<b>Економічні</b>					
стан сировинної бази	сильне	5	0,067	(-)	-0,333
зміна цін на товари	сильне	4	0,053	(-)	-0,213
зміна процентних ставок за кредитом	значуще	3	0,040	(-)	-0,120
курси основних валют	слабке	2	0,027	(+)	+0,053
податкова політика	значуще	3	0,040	(-)	-0,120
<b>Екологічні</b>					
встановлення норм викидів	значуще	3	0,040	(+)	+0,120
виснаження сировинних ресурсів	сильне	4	0,053	(-)	-0,213
зміна середовища	слабке	2	0,027	(-)	-0,053
формування здоров'я нації	сильне	5	0,053	(+)	+0,213
<b>Політичні</b>					
зміна законодавства на ринку	сильне	4	0,053	(+)	+0,213
державне регулювання конкуренції	значуще	3	0,040	(+)	+0,120
політична нестабільність	сильне	4	0,053	(-)	-0,213
торгова політика	сильне	4	0,053	(+)	+0,213
Разом	-	-	1	-	3,933

*Джерело: складено автором*

У представленому PESTEL-аналізі ринку продуктів швидкого приготування соціально-культурні фактори свідчать про значний позитивний вплив на ринкову кон'юнктуру, оскільки зростання вимогливості покупців до якості товару, орієнтація на соціальний продукт та зміна смаків сприяють

підвищенню попиту та формуванню більшої конкурентоспроможності. Кожен із зазначених чинників отримав високі бальні оцінки, що при відповідних вагових коефіцієнтах забезпечують суттєвий позитивний внесок у загальну оцінку з поправкою на вагу. Цей позитивний тренд є важливим аспектом для виробників, адже стимулює інновації, сприяє адаптації до нових споживчих трендів та сприяє збереженню або розширенню ринкової частки в умовах зростаючої конкуренції та змін у поведінці споживачів.

Технологічні, економічні, екологічні та політичні чинники демонструють більш комплексну картину впливу на ринок. Серед технологічних аспектів позитивні ефекти впровадження нових технологій та вихід нових продуктів частково компенсуються зростанням витрат на дослідження та розробки, що має негативну відмітку, проте сумарний вплив залишається позитивним. Економічні чинники характеризуються переважно негативним впливом через слабкий стан сировинної бази, зміну цін та процентних ставок, а також несприятливу податкову політику. Екологічні фактори мають слабкий позитивний ефект, що змішується з негативними впливами виснаження ресурсів та змін середовища, тоді як політичні чинники демонструють позитивну підтримку через стабілізацію законодавства та державне регулювання конкуренції. Загальний бал позитивний, підсумкові бали політичних чинників дорівнюють +0,333, для економічного – мінус 0,733, екологічні – +0,067, соціально-культурні – +0,640, технологічні – + 0,427. Проте економічні чинники на ринку продуктів швидкого приготування грають негативну роль.

Далі проведемо аналіз конкурентних сил Портера (табл. 2.11). Ці п'ять сил конкуренції включають три джерела «горизонтальної» конкуренції: конкуренцію з боку товарів замінників, конкуренцію між потенційними учасниками ринку та конкуренцію між існуючими учасниками ринку, і два джерела «вертикальної» конкуренції: ринкову владу постачальників і ринкову владу покупців.

## Матриця конкурентних сил ринку продуктів швидкого приготування

Сила	Параметр оцінки	Оцінка параметра		
		3	4	5
1	2	3	4	5
Товари-замінники	Наявність товарів-субститутів	Існують та займають велику частку ринку	Існують та займають малу його частку	Не існують
		+	-	-
Існуючі конкуренти	Кількість гравців	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку	Мала кількість гравців
		+	-	-
	Темпи зростання ринку	Стагнація або зниження об'ємів ринку	Сповільнений, але продовжує зростати	Високий
		-	+	-
	Рівень диференціації продукту на ринку	Стандартизовані товари	Однакові основні характеристики	Унікальний продукт
		-	+	-
Нові конкуренти	Сильні марки з високим рівнем лояльності	Відсутні великі гравці	2-3 гравці тримають біля 30% ринку	2-3 гравці володіють >50% ринку
		-	+	-
	Рівень початкових інвестицій	Низький (1-3 місяці окупності)	Середній (окупність 6-12 місяців)	Високий (окупність понад рік)
		-	-	+
	Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів розподілу відкритий	Доступ потребує помірних інвестицій	Доступ обмежений
		-	-	+
	Політика влади	Відсутня регламентація діяльності	Помірна регламентація з боку влади	Держава контролює галузь
		-	+	-
	Темпи зростання галузі	Високі, зростають	Низькі, сповільнюються	Стагнація
		-	+	-
Влада споживачів	Частка споживачів з високим об'ємом продажу	Понад 70% припадає на кількох клієнтів	Незначна кількість замовників забезпечує 50% замовлень	Об'єм продажу рівномірно розподілений
		-	-	+

1	2	3	4	5
Влада споживачів	Чутливість по відношенню до рівня цін	Споживач завжди віддасть перевагу нижчій ціні	Споживач буде переключатись лише при значній різниці в ціні	Споживач нечутливий до рівня цін
		+	-	+
	Ступінь задоволеності якістю товарів та послуг	Незадоволеність основними характеристиками	Незадоволеність побічними характеристиками	Повна задоволеність
		-	-	+
Влада постачальників	Кількість постачальників	Монополія або обмежена кількість	Достатня кількість постачальників	Висока конкуренція серед постачальників
		+	-	-
	Обмеженість ресурсів постачальників	Високий рівень обмеженості ресурсів постачальників	Середній рівень обмеженості ресурсів постачальників	Необмежені обсяги постачання
		-	+	+
Витрати переходу до нових постачальників	Витрати переходу до нових постачальників	Високі витрати	Середні витрати	Низькі витрати
		-	-	+

*Джерело:* складено автором

Передусім зазначимо, що субститути існують і займають значну частку ринку, особливо завдяки зростанню тренду здорового харчування. Це підвищує конкуренцію та обмежує ціноутворення, відповідно, рівень загрозів з боку товарів-замінників є високим. Також на ринку багато учасників, зокрема, представлені міжнародні компанії. Темпи зростання ринку уповільнюються, а продукція має невисокий рівень диференціації, що посилює цінову конкуренцію, відповідно, конкуренція на ринку є високою. Зазначимо, що ринок відкритий, але для побудови сильної марки потрібні значні інвестиції, просування та сертифікація. Бренд «АХА» має лояльність, що зменшує загрозу появи новачків на ринку. Постачальники мають помірну владу через залежність від врожаїв, валютних коливань, але конкуренція серед них досить висока, що знижує їхню силу. Споживач легко переходить до іншого бренду, орієнтується на акції. Більшість покупців – роздрібні

споживачі, але їхня сукупна переговорна сила зростає через конкуренцію між брендами.

Як результат – найбільшу загрозу для ПрАТ «Лантманнен Акса» становлять висока інтенсивність конкуренції, влада споживачів і наявність товарів-замінників. Усі ці фактори знижують ринкову силу підприємства та змушують інвестувати в диференціацію, інновації, просування бренду й формування лояльності споживача. Найменш критичною є загроза нових учасників, проте посилення імпорту чи поява нових форматів може змінити ситуацію. Для зменшення впливу негативних сил підприємству доцільно продовжувати оновлення продуктової лінійки, формувати УТП і розвивати вертикальну інтеграцію з постачальниками.

SWOT-аналіз, дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні можливості й загрози для формування ефективної стратегії розвитку. На основі аналізу макро та мікросередовища ринку продуктів швидкого приготування доцільно провести SWOT-аналіз. Спершу розглянемо внутрішні чинники – сильні та слабкі сторони підприємств (табл. (табл. 2.10).

*Таблиця 2.10*

### **Сильні та слабкі сторони ринку продуктів швидкого приготування**

Чинники	Сильні сторони	Слабкі сторони
Організаційна структура	1. Кваліфікований персонал	1. Низька зацікавленість персоналу у розвитку організацій 2. Неучасть персоналу у прийнятті управлінських рішень
Виробництво	2. Ефективна система контролю якості продукції 3. Налагоджена система збуту 4. Широкий асортимент продукції 5. Наявність перевірених і дієвих технологій виробництва	3. Неповна завантаженість виробничих потужностей 4. Практична відсутність оновлення основних засобів
Фінанси	6. Низька собівартість	5. Середній рівень цін
Інновації	7. Використання сучасних технологій	6. Відсутність єдиної інформаційної системи
Маркетинг	8. Постійний попит продукції	7. Недоліки рекламної політики

*Джерело:* складено автором

Також необхідно скласти таблицю можливостей та загроз ринку продуктів швидкого приготування за такими показниками: попит, основні гравці, збут, економічні, політичні, науково-технічні, соціально-демографічні, природні та екологічні (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Можливості та загрози ринку продуктів швидкого приготування**

Чинники	Можливості	Загрози
Попит	1. Розширення асортименту 2. Поліпшення товарного виду продукції	1. Зміна купівельних переваг
Основні гравці	3. Банкрутство конкурентів 4. Невдала поведінка конкурентів	2. Витрати виходу з ринку, що включають інвестиції, які неможливо відшкодувати під час припинення діяльності 3. Поява потужного конкурента 4. Збільшення попиту товари-замінники
Збут	5. Створення єдиної логістичної системи	5. Високий рівень інфляції
Економічні	6. Зниження податків та мит	
Політичні	7. Коштом державної підтримки ринок може стати інвестиційно привабливим	6. Зміна правил сертифікації 7. Посилення законодавства
Науково-технічні	8. Удосконалення технології виробництва	8. Вихід техніки з ладу
Соціально-демографічні	9. Збільшення споживання продуктів швидкого приготування 10. Підвищення потреби у корисній продукції	9. Зменшення споживання продуктів швидкого приготування
Природні та екологічні	-	10. Забруднення довкілля 11. Неврожай зерна та іншої натуральної сировини

*Джерело:* складено автором

Наступний етап – це створення зведеної таблиці SWOT-аналізу (табл. 2.12). У ринковому середовищі продуктів швидкого приготування можливості виражаються через перспективу розширення асортименту, поліпшення товарного виду продукції, використання коштів державної підтримки для стимулювання інвестиційної привабливості, удосконалення технології виробництва та збільшення споживання даної продукції. Ці позитивні чинники створюють стимул для розширення ринкової присутності виробників і дозволяють формувати нові сегменти споживчого попиту, що сприяє стабільному економічному зростанню. Однак ринок стикається з

рядом загроз, що включають зміну купівельних переваг споживачів, збільшення попиту на товари-замінники, високий рівень інфляції, посилення законодавства та ризик технічних збоїв, а також можливе зниження споживання продукції швидкого приготування.

Таблиця 2.12

### SWOT-аналіз ринку продуктів швидкого приготування

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Налагоджена система збуту</li> <li>• Широкий асортимент продукції</li> <li>• Наявність старовинних технологій виробництва</li> <li>• Використання сучасних технологій</li> <li>• Постійний попит продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неповна завантаженість виробничих потужностей</li> <li>• Практична відсутність оновлення основних засобів</li> <li>• Недоліки рекламної політики</li> </ul>
Зовнішні	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширення асортименту</li> <li>• Поліпшення товарного виду продукції</li> <li>• Коштом державної підтримки ринок може стати інвестиційно привабливим</li> <li>• Удосконалення технологій виробництва</li> <li>• Збільшення споживання продуктів швидкого приготування</li> <li>• Підвищення потреби у продуктах швидкого приготування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зміна купівельних переваг</li> <li>• Збільшення попиту товари-замінники</li> <li>• Високий рівень інфляції</li> <li>• Посилення законодавства</li> <li>• Вихід техніки з ладу</li> <li>• Зменшення споживання продуктів швидкого приготування</li> </ul>

*Джерело:* складено автором

Сильні сторони галузі представлені налагодженою системою збуту, широким асортиментом продукції, поєднанням традиційних технологій виробництва з використанням сучасних технологій та стабільним попитом на ринку. Цей синтез сприяє швидкому впровадженню нових продуктів і задоволенню зростаючих потреб споживачів, що створює конкурентні переваги за умов зміни ринкових умов. Проте існують і слабкі сторони, такі як неповна завантаженість виробничих потужностей, відсутність своєчасного оновлення основних засобів та недосконала рекламна політика, які можуть знижувати ефективність маркетингових заходів і обмежувати можливості для росту. Внутрішні недоліки потребують оперативного усунення для посилення позицій виробників у конкурентному середовищі, що сприятиме подоланню загроз та реалізації потенціалу ринку.

Результати SWOT-аналізу дозволяють зробити такі висновки, необхідно звернути увагу на створення нового продукту, а саме продуктів швидкого приготування з корисними властивостями, стежити за перевагами споживачів, змінами політики держави. Також недостатня рекламна кампанія заважає інформувати споживачів про нову продукцію. Необхідно оновлювати обладнання для виробництва продуктів швидкого приготування та впроваджувати нові технології виробництва.

Підсумовуючи, проведений аналіз цілей, визначених підприємством, свідчить про прагнення до системного вдосконалення виробничих, управлінських і маркетингових напрямів, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та сталий розвиток. Використання методології SMART дозволило конкретизувати ієрархію завдань, визначити вимірні показники результативності й часові рамки досягнення. Водночас проведений PEST-аналіз засвідчує залежність діяльності від економічних, політичних і технологічних чинників, котрі здатні як стимулювати зростання, так і уповільнювати його через негативні впливи. В умовах високої інтенсивності конкуренції, яку підтвердив аналіз п'яти сил Портера, домінуюче значення матиме правильне використання внутрішніх сильних сторін і усунення слабкостей. Результати SWOT-аналізу вказують на необхідність інноваційних рішень щодо оновлення обладнання, розширення асортименту та проведення ефективних рекламних кампаній. Виявлені загрози, пов'язані зі зміною уподобань споживачів і посиленням державного регулювання, вимагають гнучкої адаптації продуктового портфеля та диверсифікації ринків збуту. Отже, синергія технологічної модернізації, правильного позиціонування бренду й професійного менеджменту забезпечать успішну реалізацію визначених цілей.

### 2.3. Визначення невідповідностей між цілями і можливостями підприємства на основі GAP-аналізу

Як було зазначено в теоретичній частині дослідження, більшість існуючих методів аналізу, в тому числі, і вже використані нами PEST-аналіз, SWOT-аналіз та оцінка конкурентних сил Портера не дозволяють виявити невідповідності між цілями і можливостями підприємства. Найдієвішим способом їх виявлення є GAP-аналіз, який дає змогу ефективно діагностувати наявність розривів, які можуть бути присутніми між цілями та реальними ринковими можливостями підприємства. Отже, виявимо невідповідність між стратегічними цілями та можливостями розвитку ПрАТ «Лантманнен Акса» за допомогою GAP-аналізу. Передусім розглянемо відповідність реальних обсягів реалізації продукції очікуваним показникам (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

#### Динаміка обсягів виробництва продукції ПрАТ «Лантманнен Акса»

Показник	Роки					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Річний обсяг реалізації продукції, млн. грн.	552,66	574,98	582,36	561,33	702,56	868,57

*Джерело:* складено автором за даними підприємства

В свою чергу, очікувані показники виглядають так (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

#### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Річний обсяг реалізації продукції, млн. грн.	900	920	700	840	750	950	1000

*Джерело:* складено автором

Пріоритетними цілями ПрАТ «Лантманнен Акса», які знаходять вираження в показниках стратегічного планування, є :

- збільшення обсягів реалізації продукції до 950 млн.грн.

З метою виявлення невідповідностей між стратегічними цілями заводу та його ринковими можливостями на основі GAP-аналізу розраховуємо очікувані показники. Задля цього шляхом екстраполяції тренду прогнозуємо

майбутні обсяги виробництва ПрАТ «Лантманнен Акса», тобто визначаємо очікувані показники. Очікувані показники прогнозуємо на базі даних минулих років за період 2019-2024 років (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Динаміка обсягів виробництва продукції підприємства за 2019-2024 рр.**

Показник	Роки					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Річний обсяг реалізації	552,66	574,98	582,36	561,33	702,56	868,57

*Джерело:* складено автором за даними підприємства

Для прогнозу необхідно побудувати лінійне рівняння тренду, яке має вигляд:  $y = a + b \cdot t$ .

Виконаємо необхідні розрахунки:

$$\hat{y} = a + b \cdot t$$

$$\left\{ \begin{array}{l} n \times a + b \times \sum_{i=1}^n t_i = \sum_{i=1}^n y_i \\ a \cdot \sum_{i=1}^n t_i + b \cdot \sum_{i=1}^n t_i^2 = \sum_{i=1}^n y_i \cdot t_i \end{array} \right.$$

Підставивши значення, отримуємо:

$$n = 6$$

$$6 \cdot a + b \cdot 0 = 3842,46$$

$$a \cdot 0 + b \cdot 70 = 1941,26$$

$$a = 3842,46 / 6 = 640,41$$

$$b = 815,54 / 70 = 27,73$$

$$y = 640,41 + 27,73 \cdot t$$

Зведемо проміжні розрахунки до таблиці 2.16.

## Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови тренду

Роки	$t_i$	$y_i$	$t_i^2$	$y_i \times t_i$
2019	-5	552,66	25	-2730,65
2020	-3	574,98	9	-1657,98
2021	-1	582,36	1	-574,98
2022	1	561,33	1	582,36
2023	3	702,56	9	1683,99
2024	5	868,57	25	3512,8
$\Sigma$	0	3842,46	70	1941,26

Джерело: складено автором

Побудуємо графік (рис. 2.2).

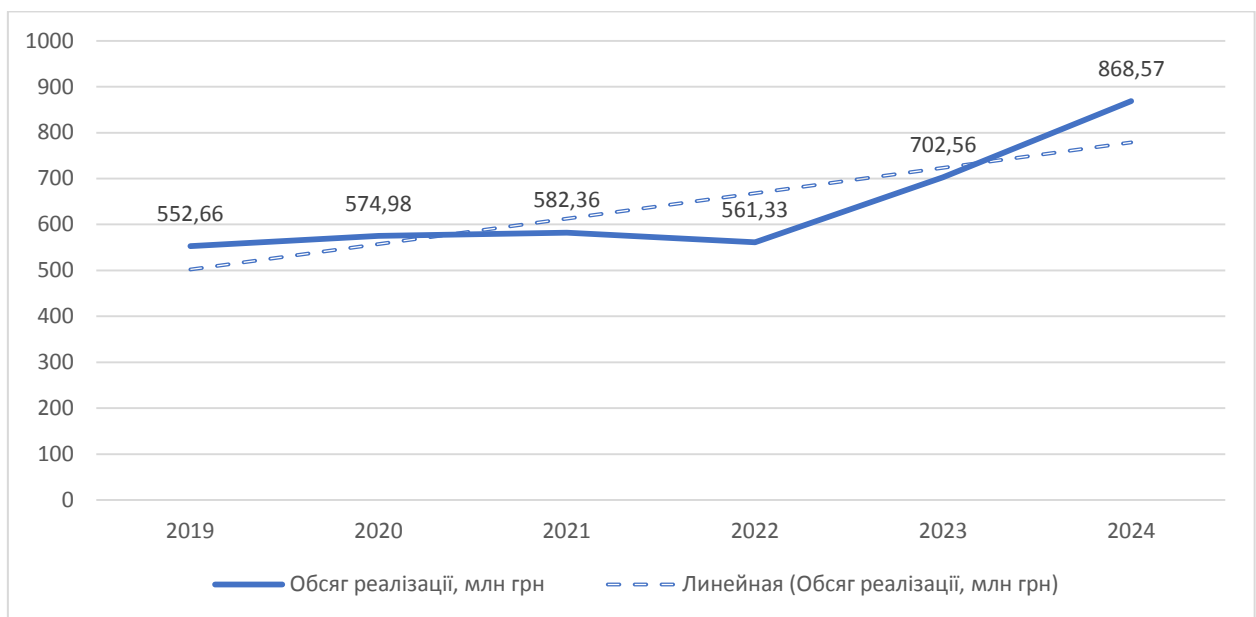


Рис. 2.2 Графік для прогнозування обсягів виробництва продукції

Джерело: складено автором

Оцінимо щільність зв'язку за допомогою коефіцієнта детермінації

$$R^2 = \frac{\sum(\hat{y}_i - \underline{y})^2}{\sum(y_i - \underline{y})^2},$$

де  $\underline{y} = \frac{\sum y_i}{n}$  – середнє значення фактичних значень

Коефіцієнт детермінації показує тісноту зв'язку між явищами, що визначається кількісним значенням. Чим ближче  $R^2$  до 1, тим точніше вибрана залежність відображає зв'язок між величинами (табл. 2.17).

**Вихідні дані та проміжні розрахунки для обчислення коефіцієнту  
детермінації**

Роки	$\hat{y}_i$	$\hat{y}_i - \underline{y}$	$(\hat{y}_i - \underline{y})^2$	$y_i - \underline{y}$	$(y_i - \underline{y})^2$
2019	501,76	-138,65	19 227,42	-87,75	7 700,06
2020	557,22	-83,19	6 920,58	-65,43	4 281,08
2021	612,68	-27,73	768,95	-58,05	3 369,80
2022	668,14	27,73	768,95	-79,08	6 253,65
2023	723,60	83,19	6 920,58	62,15	3 862,62
2024	779,06	138,65	19 227,42	228,16	52 056,99
$\Sigma$	Всього		53 833,90		77 524,20

*Джерело: складено автором*

Розрахувавши сумарні квадрати відхилень, отримуємо:

$$R^2 = \frac{53\,833,9}{77\,524,2} = 0,6945$$

Отже, близько 69,45 % варіації фактичних обсягів пояснюється лінійним трендом, що свідчить про помірно високу силу зв'язку між часом і обсягами реалізації продукції.

Використовуючи отримане рівняння тренду, розрахуємо прогнозне значення обсягів продажу на 2025 рік ( $t = 7$ ):

$$y_{2025} = 640,41 + 27,73 * 7 = 834,52 \text{ млн. грн}$$

Отже, прогнозовані очікувані обсяги виробництва продуктів швидкого приготування у 2025 році для ПрАТ «Лантманнен Акса» становлять 834,52 млн. грн за умови збереження тенденції, що склалися на ринку.

Тактичні показники визначаємо за методом експертних оцінок, провівши для цього опитування провідних фахівців та керівників відділів підприємства. Результати цього опитування представлені у табл. 2.14 вихідних даних.

Визначаємо середнє значення оцінок, що характеризує узагальнену думку експертів:

$$\begin{aligned} \text{Осер.} &= \sum \frac{O_i}{n} = \frac{900 + 920 + 700 + 840 + 750 + 950 + 1000}{7} \\ &= 865,71 \text{ млн. грн} \end{aligned}$$

Прогнозні оцінки експертів необхідно перевірити на надійність та типовість.

Для цього визначаємо середньоквадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів щодо середнього значення (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1. Обсяги збуту продукції підприємства $O_i$ , млн. грн.	900	920	700	840	750	950	1000
2. Сумарні значення оцінок експертів	6060						
3. $O_{\text{сер}}$	865,71						
4. Відхилення $\Delta O_i = O_i - O_{\text{сер}}$	34,29	54,29	-165,71	-25,71	-115,71	84,29	134,29
$\Delta O^2$	1175,51	2946,94	27461,22	661,22	13389,80	7104,08	18032,65
$\Sigma \Delta O_i^2$	100,5495						

*Джерело:* складено автором

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок:

$$v = \frac{\sigma}{\bar{O}} * 100 = \frac{100,55}{865,71} = 11,61$$

Оскільки  $v < 33\%$ , то сукупність думок даної групи експертів можна вважати однорідною, а  $\bar{O} = 865,71$  млн.грн – типовою для прогнозу обсяг продуктів швидкого приготування.

Визначивши всі показники, можемо завершити GAP-аналіз побудовою графіку (рис. 2.3).

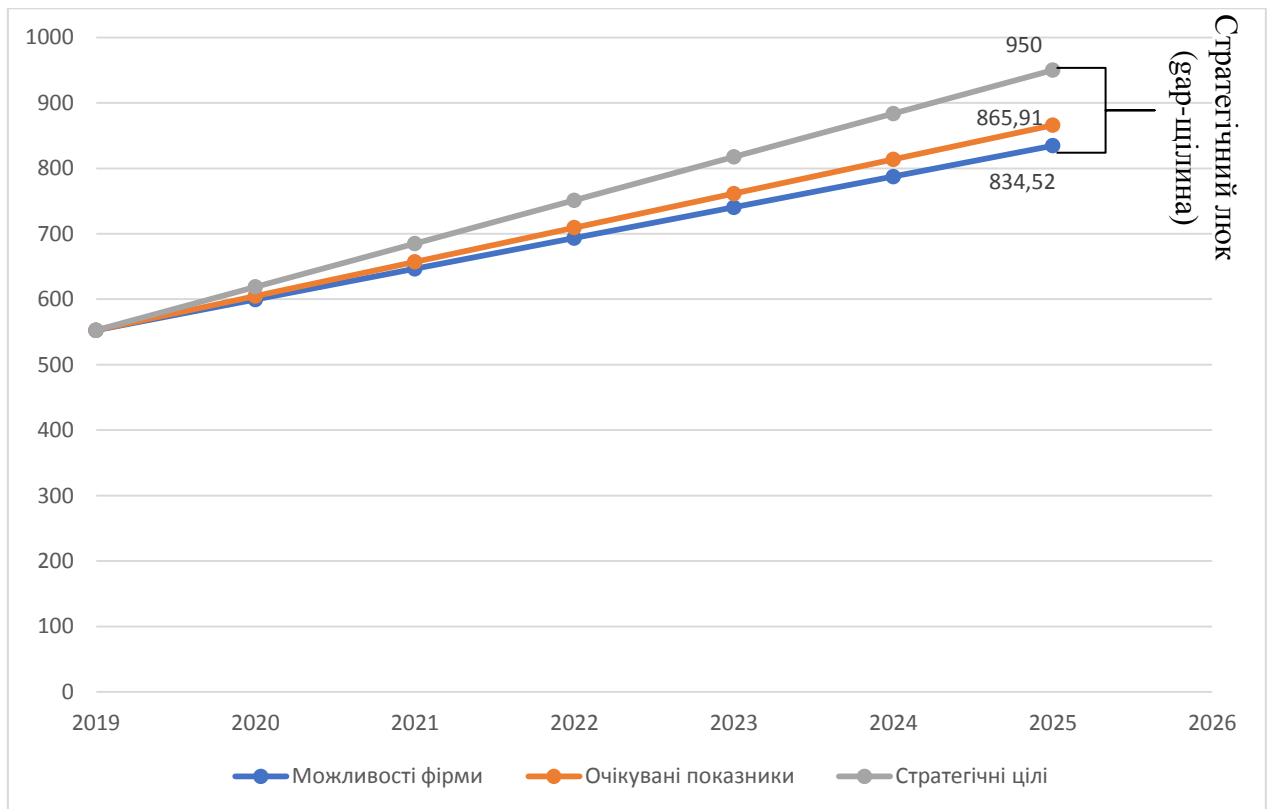


Рис. 2.3 Результати GАР- аналізу

*Джерело:* складено автором

Очікувані показники обчислені методом екстраполяції тренду – 834,5 млн.грн, на такий обсяг виробництва завод може розраховувати в разі збереження тенденцій, що склалися протягом попередніх років; тактичні показники за методом експертних оцінок – 865,91. Керівництво ПрАТ «Лантманнен Акса» ставить за мету збільшити обсяг реалізації продукції – 950 млн.грн, що приблизно на 115,5 млн.грн вище за очікуваний. Але завод може досягти цього показника, обравши правильні стратегічні рішення.

Отже, з рис. 2.3 видно, що керівництво ПрАТ «Лантманнен Акса» ставить за мету збільшити обсяг реалізації продукції до 950 млн. тон продукції. Проте такі стратегічні цілі підприємства не узгоджуються із ринковими можливостями, і між ними виявлена певна невідповідність. Ця невідповідність зумовлена наявністю як операційних так, і стратегічних розривів, які конче необхідно усунути. Зведемо характеристику виявлених розривів до таблиці 2.19.

## Характеристика розривів

Ступінь задоволення	Причина розривів	Запропоновані дії
Незадоволений попит	Недостатня ефективність виробничих процесів	Оптимізація виробництва: встановлення нових автоматизованих ліній, модернізація пакувальних систем
	Обмежений асортимент продукції	Розробка нової лінійки енергетичних батончиків для спортсменів та активних людей
	Низька впізнаваність бренду	Запуск рекламної кампанії в соціальних мережах (YouTube, Instagram) для популяризації продукції
Задоволений попит	Відповідність обсягів виробництва ринковому попиту	Підтримання високої ефективності процесів та оновлення обладнання при зростанні попиту
	Успішне впровадження маркетингової стратегії	Розширення рекламних кампаній та збільшення присутності на нових ринках

*Джерело:* складено автором

Операційні розриви виникають через недостатню ефективність виробничих процесів, застаріле обладнання, невчасне виконання замовлень або перевищення витрат на ресурси. Вони стосуються повсякденної діяльності підприємства та його здатності ефективно використовувати наявні ресурси. Для ліквідації недостатньої ефективності виробничих процесів, підприємство може оптимізувати виробничі процеси, наприклад, інтегрувавши ERP-системи, що дозволить оптимізувати планування виробництва, контролювати витрати ресурсів, моніторити виконання замовлень у реальному часі. В результаті це дозволить знизити витрати часу через неправильне планування та покращить комунікацію між відділами.

Стратегічні розриви виникають через невідповідність між довгостроковими цілями підприємства та його ринковими можливостями або змінами в зовнішньому середовищі. Це може проявлятися у втраті ринкової частки, низькому попиту на продукцію або недостатній конкурентоспроможності. Обмежений асортимент не дозволяє залучити

нових клієнтів, зокрема з молодіжного або спортивного сегменту. Конкуренти, які пропонують інноваційні продукти, можуть зайняти ці ніші. Впровадження лінійки функціональних продуктів, збагачених білками, вітамінами чи мінералами, що відповідають трендам здорового харчування, можуть вирішити цю проблему.

Недостатній рівень брендингу та рекламної активності знижує обізнаність споживачів про продукцію компанії, що особливо важливо для виходу на нові ринки. Тому запуск таргетованої реклами у соціальних мережах, орієнтованої на молодь та активних людей та використання інфлюенсер-маркетингу: співпраця з фітнес-блогерами та дієтологами зробить споживачів більш обізнаними та лояльними до бренду. Впровадження кампаній на основі UGC, а саме проведення конкурсів у соцмережах для створення контенту від споживачів, в результаті підвищить взаємодії з аудиторією та залучить нових клієнтів. Разом з UGC можна об'єднати встановлення брендovаних стендів-фотозон у магазинах, де представлені продукти цього бренду та запускати конкурс, щоб споживачі робили фото на фоні стенду або придумували власні ідеї.

Узагальнюючи результати практичної частини дослідження відзначимо, що ПрАТ «Лантманнен Акса» демонструє комплексний підхід до формування та реалізації продуктової стратегії, що ґрунтується на широкому асортименті натуральних та якісних продуктів під брендами AXA, START і Finn Crisp; орієнтованості на потреби різних споживчих сегментів через диференційовані канали збуту, включно з провідними ритейлерами та дистриб'юторами; а також на підтримці іміджу надійного виробника із шведським капіталом. Завдяки орієнтації на якість, співпраці з національними і закордонними постачальниками та активній маркетинговій політиці, ПрАТ «Лантманнен Акса» успішно конкурує з провідними виробниками готових сніданків. Однак збільшення адміністративних витрат вимагає уважного аналізу ефективності маркетингових ініціатив та

оптимізації управлінських ресурсів. Водночас важливо оптимізувати витрати на маркетингові комунікації для підвищення віддачі інвестицій у бренд.

Проведений аналіз цілей ПрАТ «Лантманнен Акса» засвідчив системний підхід до стратегічного планування, коли декомпозиція головної цілі – збільшення прибутку – на економічні, технологічні та управлінські підцілі дозволила чітко прив'язати кожен напрям до конкретних, вимірюваних показників за методикою SMART. Водночас PEST-аналіз виявив як позитивні соціокультурні та технологічні чинники, що стимулюють інновації й розширення попиту, так і негативні економічні й екологічні ризики, які здатні уповільнити розвиток. Аналіз п'яти сил Портера підтвердив високу інтенсивність конкуренції та значущість влади споживачів і товарів-замінників, а SWOT-аналіз окреслив внутрішні переваги у вигляді широкого асортименту та ефективної системи збуту нарівні зі слабкими сторонами в оновленні обладнання й рекламній політиці. Отже, для реалізації визначених цілей підприємству слід посилити інноваційну модернізацію, оптимізувати витрати й посилити маркетингові комунікації в умовах змінного ринкового середовища.

Проведений GAP-аналіз дав змогу виявити ключові розриви між стратегічними амбіціями ПрАТ «Лантманнен Акса» та його реальними ринковими можливостями. По-перше, операційні розриви полягають у недостатній ефективності виробничих процесів, яка спричинена використанням застарілого обладнання та обмеженістю ресурсів для модернізації. По-друге, стратегічні розриви виявлені в невідповідності наявного асортименту продуктів сучасним потребам окремих цільових сегментів, а також у недостатній маркетинговій активності, що гальмує формування впізнаваності бренду. Екстраполяція трендових показників і оцінки експертів свідчать, що за умови продовження існуючих тенденцій досягнення цілей з приросту обсягів реалізації продукції є малоімовірним без цілеспрямованих коригувальних дій.

**РОЗДІЛ 3**  
**ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ ЩОДО ЛІКВІДАЦІЇ**  
**РОЗРИВІВ МІЖ ЦІЛЯМИ ТА МОЖЛИВОСТЯМИ ПРАТ**  
**«ЛАНТМАННЕН АКСА»**

**3.1. Окреслення пріоритетних для підприємства напрямів подолання розривів між його цілями та можливостями**

Стратегічна мета ПрАТ «Лантманнен Акса» – досягнення бажаного обороту в 950 млн грн через підсилення позицій на ринку. Компанія реалізує стратегію диверсифікації через розширення асортименту продукції та цінове лідерство в сегменті продуктів швидкого приготування. Для вдосконалення стратегії охоплення ринку запропоновано підвищення кваліфікації збутового персоналу, що дозволить створити консультаційно-аналітичний центр. Програма включає інтенсиви з аналізу поведінки споживачів і майстер-класи з переговорів, що збільшить конверсію угод на 4–6% і середній чек. Також буде створена бібліотека мікрокурсів для розвитку безперервного навчання.

Досягти планки 950 млн. грн (тобто ліквідувати стратегічний розрив) підприємство зможе завдяки новим продуктам, виходу на нові ринки, а також реалізуючи стратегію диверсифікації та інтеграції. У табл. 3.1 пропонуємо узагальнені заходи щодо ліквідації невідповідностей між цілями і можливостями підприємства.

Розширення ринків збуту має забезпечити географічне зростання продажів, зменшуючи залежність від внутрішньої кон'юнктури та підвищуючи стійкість до цінових коливань. Стратегічним пріоритетом є партнерство з дистриб'юторами в Польщі, Чехії та Румунії, де тренд на здорові перекуси розвивається швидше. Для зниження бар'єрів входу компанія використовує модель спільних маркетингових акцій, що скорочує термін окупності на третину.

**Програма ліквідації розривів між цілями та можливостями  
підприємства**

Розриви	Напрями ліквідації розривів	Заходи
Стратегічний	Розширення асортименту продукції	1. Розробка нових видів продукції (енергетичні батончики, готові сніданки)
		2. Ліцензоване виробництво зарубіжних торгових марок
		3. Виведення на ринок лімітованих серій
	Розширення ринків збуту	1. Вихід на нові зарубіжні ринки через партнерство з дистриб'юторами.
		2. Відкриття представництв у стратегічних регіонах.
	Інновації та технологічний розвиток	Впровадження нових технологій виробництва
Операційний	Підвищення ефективності виробництва	1. Встановлення нових автоматизованих виробничих ліній
		2. Модернізація пакувального обладнання
		3. Оптимізація логістичних процесів
	Маркетингова активність	1. Запуск рекламних кампаній у соціальних мережах
		2. Участь у виставках, ярмарках та промоакціях
		3. Проведення дегустацій у супермаркетах та фітнес-клубах
	Забезпечення відповідності попиту	Постійне оновлення обладнання для підтримки виробничих потужностей
Впровадження систем управління запасами та контролю якості		

*Джерело: складено автором*

Інновації в технологіях формують базу для швидкої реакції на попит і стабільної якості при зростаючих обсягах. Впровадження високошвидкісних дозаторів та інтеграція модулів SCADA мінімізує втрати сировини і запобігає зупинкам.

Підвищення ефективності виробництва здійснюється через концепцію «lean + smart», поєднуючи ощадливе виробництво і цифрову аналітику. Встановлення автоматизованих ліній збільшить потужність на 18%, а модернізація пакувального обладнання забезпечить гібридне упакування з швидкою зміною форм. Оптимізація логістики через динамічне планування знизить витрати на паливо на 9% і скоротить час доставки на 12%. Сумарний

ефект – економія 20 млн грн щороку, що буде реінвестовано в маркетинг і допоможе досягти цілі в 950 млн грн.

Маркетингова активність орієнтована на створення багатоканальної комунікації, що підвищує конверсію зорового контакту у покупку. Цифрові кампанії з поведінковим таргетингом у Facebook та Instagram підвищують охоплення на 35% за незмінного бюджету. Партнерства з фітнес інфлюенсерами створюють автентичний контент.

Забезпечення відповідності попиту включає технічні та організаційні заходи, зокрема оновлення обладнання через операційний лізинг і систему управління запасами, що зменшує залишки на 17%

Оскільки одночасна реалізація всіх запропонованих змін потребує великих ресурсів і несе ризики для існуючої моделі, доцільно визначити найбільш пріоритетний напрямок.

Нами було здійснено експертну оцінку кожного напрямку, яку зафіксовано у вигляді табл. 3.2. У колонках подано бали за кожним критерієм, після чого обраховано зважену суму й присвоєно категорію пріоритетності.

*Таблиця 3.2*

**Бальна оцінка визначених напрямів подолання розривів між цілями та можливостями підприємства**

Напрямок ініціатив	Внесок у оборот (30 %)	Інвестиції (20 %)	ROI (20 %)	Окупність (15 %)	Ризик (15 %)	Зважена сума	Категорія
1	2	3	4	5	6	7	8
Проведення дегустацій у місцях продажу	5	4	5	5	4	4,65	Висока
Навчання збутового персоналу	4	4	4	4	4	4,00	Середня
Активність у соціальних мережах	4	3	4	4	3	3,65	Середня

1	2	3	4	5	6	7	8
Рестайлінг брендів	4	3	3	3	3	3,30	Середня
Участь у конкурсах смаку	3	2	3	2	3	2,65	Низька

*Джерело:* складено автором

Таблиця показує, що дегустаційні акції мають найвищий рейтинг завдяки максимальному внеску в дохід і найшвидшому терміну окупності.

Пріоритет дегустацій обумовлений форматом «спробуй – купи», який миттєво долає інформаційний бар'єр і впливає на вибір споживача. Інвестиції йдуть на тимчасовий персонал та зразки продукції, що мінімізує ризик недоотримання ефекту, оскільки основні активи компанії залишаються незмінними.

Підсумовуючи результати бальної оцінки п'яти ключових напрямків подолання розриву між цілями та можливостями ПрАТ «Лантманнен Акса», стало очевидним, що дегустаційні акції є стратегічним пріоритетом. Цей формат демонструє найвищий внесок у дохід, помірні інвестиції та швидкий термін окупності.

## **3.2. Розроблення маркетингових заходів щодо ліквідації стратегічних розривів**

### **3.2.1. Маркетингове обґрунтування проведення дегустаційних акцій**

Як було визначено в попередньому підрозділі, оптимальним напрямком подолання розриву між цілями та можливостями ПрАТ «Лантманнен Акса» є впровадження дегустаційних акцій, які ефективно перетворюють пасивний інтерес на фактичне знайомство з продуктом. Дегустація усуває інформаційну невизначеність і активує зони задоволення мозку, підвищуючи

шанси на імпульсну покупку. Це підсилює сприйняття бренду в момент прийняття рішення біля полиці, створюючи емоційний зв'язок з продуктом.

Дегустація також інтегрується з усіма каналами просування, створюючи сценарій «побачив – почув – спробував». Кампанії в соцмережах підвищують зацікавленість, а відгуки реальних учасників закріплюють досвід і стимулюють повторні покупки. У результаті бренд отримує не лише короткостроковий стрибок продажів, але й довготривалий органічний ефект через WOM-маркетинг. Дегустація стає ключовим імпульсом, що гармонізує комунікаційні інструменти і робить кожну гривню рекламного бюджету більш ефективною.

Поведінкові дослідження цільової аудиторії показали, що активні споживачі, які шукають збалансований перекус «на ходу», приймають рішення під впливом трьох факторів – довіра до бренду, доказ корисності та приємний смак. При цьому сучасні науковці підтверджують, що навіть детальний опис складу поступається безпосередньому сенсорному доказу, адже значна кількість респондентів змінює початковий намір купити чужий бренд одразу після дегустації [46].

Галузеві кейси демонструють стабільність економічного результату дегустацій. Німецькі виробники граноли, провівши 800 одногодинних сесій у мережі Edeka, зафіксували приріст продажу асортиментної позиції на 17 % протягом трьох тижнів після акції, а повторні покупки трималися на 11-відсотковому рівні протягом півроку [50]. Схожий кейс – у Великій Британії під час 200 дегустацій у залах PureGym отримано конверсію «спроба – купівля» 47 %, що безпосередньо перенеслося на зростання річного обороту на 9 % [58]. У обох випадках частка брендового пошуку в Google зросла на 6–8 пунктів, що підтвердило підсилення впізнаваності. Важливий урок успішних кейсів – стандартизація сценарію дегустації та адаптація до локації. У супермаркетах акцент робився на швидкий смаковий досвід, який підкріплювався раціональним аргументом про натуральність, тоді як у фітнес-клубах акцентували на поживній цінності та енергетичному балансі.

Подібна диференціація меседжів дозволила суттєво підвищити релевантність пропозиції, а збір даних через QR-анкету дав змогу сортувати аудиторію за мотиваційними тригерами. Таким чином, кейси підтверджують, що дегустація – це не разовий акт, а точка входу в цикл лояльності.

У другому розділі кваліфікаційного дослідження SWOT-аналіз показав, що головною можливістю компанії є багатий портфель смакових позицій, тоді як загрозою виступає зростання конкуренції у бюджетному сегменті. Дегустації дають змогу монетизувати сильну сторону, показуючи різницю між нашими інноваційними рецептурами та мас-маркетовими альтернативами. Водночас GAP-аналіз виявив розрив у залученні споживача до процесу відкриття нового смаку – дегустаційна сесія відразу ліквідує цей розрив, забезпечуючи прямий контакт без проміжних бар'єрів. Отже, захід безпосередньо накладається на визначені прогалини і перетворює виявлені можливості на вимірюваний фінансовий результат.

Пріоритетність дегустацій у програмі скорочення стратегічного розриву підтверджується також тим, що вони вимагають відносно низького капіталу порівняно з цифровими кампаніями широкого охоплення, але забезпечують швидкий і прогнозований приріст виручки. За висновками GAP-аналізу саме швидкість генерування додаткового доходу є критичним KPI, отже дегустація ідеально відповідає часовому горизонту поставленої мети. Крім того, акції створюють майданчик для двостороннього діалогу зі споживачем, що дає компанії дані для постійної адаптації смаків і упаковки. Таким чином, дегустаційні заходи логічно увійшли до центру програми і стали головним інструментом зменшення відстані між поточними можливостями та амбітним цільовим показником обороту.

### 3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу запропонованого заходу

Рационалізація витрат на дегустаційну програму починається з чіткого поділу статей, щоб кожна гривня вкладень мала зв'язок із приростом обороту. Продукція для проб розраховується на основі очікуваного трафіку в

магазинах, виконуючи роль інструменту залучення. Одноразовий посуд і брендовані рукавички забезпечують санітарну безпеку та підвищують лояльність клієнтів, впливаючи на ймовірність покупки. Витрати на локації та оренду обладнання враховуються окремо – це дозволяє виключити нерентабельні торгові точки. Логістика додає лише 4 % до бюджету, тому не є ризикованою. Така деталізація витрат дозволяє точно оцінити ROMI та захищає бюджет від цінових коливань.

Таблиця 3.3

### Кошторис проведення дегустацій

Стаття витрат	Кількість	Ціна за одиницю, грн	Сума, грн
Батончики протеїнові (20 г)	1 000 шт.	20	20 000
Снеки зернові (200 г)	400 шт.	85	34 000
Одноразовий посуд	8 000 од.	0,06	480
Гонорари промоутерів (24 особи × 5 год × 125 грн)	-	-	15 000
Оренда місця та столів (40 точок × 100 грн)	-	-	4 000
Оформлення стендів і банерів (40 комплектів × 150 грн)	-	-	6 000
Логістика і доставка	-	-	5 000
Комунікації та погодження з ТЗ	-	-	2 000
Разом	-	-	76 480

*Джерело:* складено автором

Кількісні параметри акції формувалися за принципом «мінімум–максимум» для досягнення охоплення без розпорошення бюджету. Відібрано 40 торгових точок із трафіком понад 3,5 тис. осіб на день, що забезпечує потенційне охоплення понад 500 тис. споживачів за шість днів. Формат «2 промоутери × 5 годин» дозволяє уникати черг і оптимізувати оплату праці, яка становить 15,5 % від загального бюджету — в межах рекомендованої норми. Один промоутер презентує в середньому 150 порцій за зміну, що сприяє високій конверсії дегустацій у продажі.

У порівняльному зрізі з аналогічними акціями прямих конкурентів наш бюджет характеризується нижчою собівартістю контакту. Середнє значення вартості одного сенсорного дотику в сегменті здорових перекусів у 2024 році становило дві гривні шістьдесят копійок, тоді як запланований показник нашої

програми дорівнює двом гривням тридцяти копійкам за рахунок оптимізованої логістики та централізованого виготовлення POS-матеріалів.

Логістика оптимізована з урахуванням часових вікон постачання, щоб уникнути штрафів від торгових мереж. Завдяки співпраці з регіональним 3PL-оператором вартість перевезень знижена на 10%, а завантаження транспорту зросло до 82%. Це дозволило скоротити логістичний бюджет з 7 до 6 тис. грн і реінвестувати економію в 6 тис. порцій дегустації, що може принести додатково до 9 тис. грн чистого прибутку.

Таким чином, грамотно сформована конфігурація дегустаційної програми дозволяє досягти підвищення конверсії споживачів, посилює економічну ефективність кампанії в цілому, закладаючи основу для подальшого масштабування подібних акцій а також широко охоплює цільову аудиторію при збереженні оптимальної структури витрат.

### 3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу

Після впровадження заходу «Проведення дегустацій у супермаркетах» ПАТ «Лантманнен Акса» планує отримати позитивний ефект, зокрема, збільшення обсягів реалізації своєї продукції. Прогнозовані значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації вівсяних каш, снєків та батончиків будуть визначені за допомогою методу експертних оцінок, на основі опитування ключових спеціалістів та керівників відділів. Результати опитування представлені в таблиці 3.3.

*Таблиця 3.3*

#### **Результати опитування експертів**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Річний обсяг реалізації продукції, тис. грн.	900	920	700	840	750	950	1000

*Джерело:* складено автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

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

$$a = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{н\ddot{a}}\ddot{d}})^2}{n}},$$

Таблиця 3.4

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1. Обсяги збуту продукції підприємства $O_i$ , тис. грн.	900	920	700	840	750	950	1000
2. Сумарні значення оцінок експертів	6060						
3. $O_{\text{сеп}}$	865,71						
4. Відхилення $\Delta O_i = O_i - O_{\text{сеп}}$	34,29	54,29	-165,71	-25,71	-115,71	84,29	134,29
$\Delta O^2$	1175,51	2946,94	27461,22	661,22	13389,80	7104,08	18032,65
$\sum \Delta O_i^2$	100,5495						

*Джерело: складено автором*

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок:

$$v = \frac{\sigma}{\bar{O}} * 100 = \frac{100,55}{865,71} = 11,61$$

Оскільки  $v < 33\%$ , то сукупність думок даної групи експертів можна вважати однорідною, а  $\bar{O} = 865,71$  тис. грн – типовою для прогнозу обсяг продуктів швидкого приготування.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні 840 тис. як середнє значення ряду: 700, 750, 840, 900, 920, 950, 1000, де песимістичне (найменше) значення (П) – 700, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 1000.

Розраховуємо прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в результаті проведення дегустацій:  $ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (1000 + 4 * 840 + 700) / 6 = 843,3$  тис. грн. Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:  $843,3 / 868570 * 100\% = 0,09\%$ , де 868570 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:  $868570 + 843,3 = 869413,3$  тис. грн.

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 809328 тис. грн., в т.ч. постійні витрати – 129492,5 тис. грн., змінні – 679835,5 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:  $679835,5 * 0,0009 = 611,85$  тис. грн.

Проведення дегустацій потребує витрат у розмірі 76,48 тис. грн., отже, сумарний приріст повних витрат складе: Приріст повних витрат =  $611,85 + 76,48 = 688,33$  тис. грн.

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:  $809328 + 688,33 = 810016,33$  тис. грн

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році як різницю між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та приростом повних витрат:

$$\Delta Пр = 843,3 - 688,33 = 154,67 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:  $59242 + 154,67 = 59396,67$  тис. грн., де 59242 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$154,67 * (1 - 0,18) = 126,83 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:  $24580 + 126,83 = 24706,83$  тис. грн., де 24580 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції

Наведемо очікувані результати від проведення дегустації в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Очікувані результати від проведення дегустації, тис. грн.**

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	843,3
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	688,33
Приріст прибутку від реалізації продукції	154,67
Приріст чистого прибутку	126,83

*Джерело:* складено автором

Отже, внаслідок проведення дегустації чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 843,3 тис. грн.. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 688,33 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 154,67 тис. грн., а чистий прибуток – на 126,83 тис. грн. і складе 24706,83 тис. грн.

Узагальнюючи, дегустація виступає головним важелем подолання стратегічного розриву, оскільки забезпечує швидке генерування додаткового доходу, підвищує маржинальність через ефект масштабу і відкриває для бренду нові простори мерчандайзингу. Результати прогнозів показують, що цей захід може призвести до незначного, але стабільного приросту основних фінансових показників, зокрема чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, що важливо для забезпечення фінансової стабільності компанії.

Згідно з проведеними розрахунками, впровадження дегустацій забезпечує приріст чистого доходу на рівні 843,3 тис. грн, а також збільшення чистого прибутку на 126,83 тис. грн. Це підтверджує ефективність заходу в контексті короткострокових результатів. Крім того, дегустації дозволяють покращити сприйняття продуктів компанії серед споживачів, що є важливим аспектом у умовах високої конкуренції на ринку продуктів швидкого приготування.

Також, важливою є роль дегустацій у збільшенні лояльності споживачів, оскільки вони дозволяють безпосередньо знайомити потенційних клієнтів з продуктами, що має великий вплив на прийняття

рішень про покупку. Враховуючи те, що стратегічні розриви компанії можуть включати недооцінку споживацьких уподобань та недостатню взаємодію з кінцевими споживачами, дегустації є ефективним інструментом для вирішення цих проблем. У поєднанні з низькою ризиковістю та високою мультиплікативністю на інші маркетингові інструменти дегустаційна програма формує самопідтримуваний цикл росту, який суттєво скорочує дистанцію до цільових 950 млн грн та створює умови для подальших інноваційних кроків бренду.

### **3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства**

З метою оцінки ефективності впровадження запропонованого заходу здійснено розрахунок прогнозних значень ключових економічних показників діяльності підприємства, зокрема витрат на 1 грн чистої виручки, рентабельності продукції та рентабельності продажів.

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації складуть:

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації (В на 1 грн. ЧД(В)) =  $PВ/ЧД(В)*100$

$$810016,33/869413,3*100 = 93,17 \text{ коп.};$$

2. Рентабельність продукції (P1) =  $Pr/PВ*100$ :  $59396,67/810016,33*100 = 7,333\%$ .

3. Рентабельність продаж (P2) =  $/ЧД(В)*100$ :

$$24706,83/869413,3*100 = 2,842\%$$

Результати розрахунків занесемо в табл. 3.6:

**Вплив запропонованих 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.	868570	869413,3	843,3	0,09
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	809328	810016,33	688,33	0,08
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	59242	59396,67	154,67	0,26
4. Чистий прибуток	тис. грн.	24580	24706,83	126,83	0,51
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	93,18	93,17	-0,01	-0,01
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	2,83	2,842	0,012	x
7. Рентабельність продукції	%	7,32	7,333	0,001	x

*Джерело: Складено автором*

Отже, зробивши відповідні розрахунки, маємо наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованих заходів матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 843,3 тис. грн. і проектне його значення становитиме 869413,3 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 688,33 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 154,67 тис. грн. (або на 0,26 %). Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,01 коп. В проектному році чистий прибуток зросте на 0,51% і складе 24706,83 тис. грн., що на 126,83 тис. грн. більше порівняно з базовим роком.

Результати обчислень показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він дійсно є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи ПрАТ «Лантманнен Акса» сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню методичних підходів та інструментарію обґрунтування маркетингових рішень для усунення стратегічних розривів на прикладі ПрАТ «Лантманнен Акса». В результаті виконання поставлених завдань отримано наступні висновки.

У умовах глобалізації та високої конкуренції стратегічні цілі мають бути чітко артикульовані на рівні підприємства, підрозділів і відділів, що забезпечує відповідальність і контроль через систему показників росту обсягів реалізації, рентабельності та технічних засобів. Оцінка маркетингових можливостей здійснюється на трьох рівнях: стратегічному, функціональному та операційному, із застосуванням моделей SWOT, PESTEL, GAP, PIMS і ETOM. Комплексне використання цих методів дозволяє обґрунтувати вибір інвестиційних пріоритетів, управління ризиками та сталий розвиток підприємства.

Окреслено ключові методичні підходи для виявлення невідповідностей між стратегічними цілями та реальними можливостями підприємства, які включають послідовну діагностику цілей, ресурсів та результативності через SWOT-аналіз, фінансовий огляд, технологічний аудит і, як центральний інструмент, GAP-аналіз. Виокремлено три етапи процедури – оцінку поточного стану й формування бажаних показників, виявлення розриву та детальний аналіз його причин із подальшою розробкою заходів і моніторингом коригувань. Показано, що інтеграція цих методів забезпечує системність і наочність у виявленні критичних дисбалансів, дозволяючи оперативно планувати інвестиційні та організаційні заходи для ліквідації прогалин. Водночас відзначено, що достовірність висновків суттєво залежить від об'єктивності вхідних даних і експертної точності аналізу, що потребує підвищення якості збору інформації та використання збалансованих показників.

Аналіз діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» показав ріст обсягів реалізації та підвищення рентабельності на 23,6% і 3,49%, але потребує оцінки адміністративних витрат. Різноманітна номенклатура та ефективні канали розподілу підтримують ринок і експорт. Впровадження LEAD-системи зміцнює позиції, але потрібно посилити контроль за зобов'язаннями та диверсифікацію постачальників.

Цілі ПрАТ «Лантманнен Акса» чітко ієрархізовані, а PEST-аналіз виявив позитивний соціально-культурний і технологічний вплив, але негативні економічні та екологічні фактори. П'ять сил Портера підтвердили високу конкуренцію, а SWOT-аналіз виявив переваги в збуті та асортименті і слабкі місця в завантаженості потужностей і рекламі. Синтез цих підходів дозволяє розробити гнучкі стратегії для досягнення цілей в умовах змінюваного ринку.

GAP-аналіз ПрАТ «Лантманнен Акса» виявив два рівні розривів між стратегічними цілями та ринковими можливостями. По-перше, операційні розриви зумовлені недостатньою ефективністю виробничих процесів і застарілим обладнанням, що обмежує швидкість реагування на попит і підвищує витрати. По-друге, стратегічні розриви полягають у невідповідності асортименту сучасним потребам окремих споживчих сегментів та низькій впізнаваності бренду через недостатню маркетингову активність. Екстрапольовані трендові прогнози (834,5 млн грн) і експертні оцінки (865,7 млн грн) вказують на те, що без цілеспрямованих коригувальних дій – модернізації обладнання, розширення продуктових ліній та посилення комунікацій – досягнення стратегічної мети в 950 млн грн є малоімовірним. Застосування запропонованих заходів сприятиме скороченню розривів і забезпечить стійке зростання підприємства.

У результаті проведеного багатокритеріального оцінювання видно, що дегустаційна активність у точках продажу, забезпечує найвищий внесок у дохід і найкоротший термін окупності за помірних інвестицій – формуючи миттєвий зворотний зв'язок із споживачем і високий ROMI. Навчання

збутового персоналу та присутність у соціальних мережах посідають середню позицію, оскільки вони сприяють сталому зростанню клієнтоорієнтованої експертизи та підтримці бренду, проте вимагають більш тривалого часу для виявлення максимального ефекту. Рестайлінг упаковки та участь у конкурсах смаку виявилися менш пріоритетними через вищі часові затрати та ризики, хоча вони мають значущий потенціал для середньострокового оновлення іміджу. Така пріоритизація оптимізує розподіл ресурсів і мінімізує суб'єктивність управлінських рішень.

Запропонована дегустаційна програма є ключовим інструментом ліквідації стратегічного розриву ПрАТ «Лантманнен Акса», оскільки вона поєднує миттєве усунення інформаційної невизначеності через сенсорний досвід із синергією всіх каналів комунікації, Висока пріоритетність дегустацій впливає з їхньої здатності швидко генерувати прибуток, мобілізувати портфельні сильні сторони та створити автономний механізм фінансування наступних хвиль акції.

Упровадження дегустаційної програми матиме всебічно позитивний вплив на ключові показники ПрАТ «Лантманнен Акса» – впровадження дегустацій забезпечує приріст чистого доходу на рівні 843,3 тис. грн, а також збільшення чистого прибутку на 29,86 тис. грн. Це підтверджує ефективність заходу в контексті короткострокових результатів. Крім того, дегустації дозволяють покращити сприйняття продуктів компанії серед споживачів, що є важливим аспектом у умовах високої конкуренції на ринку продуктів швидкого приготування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабух І. Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Т. 10, № 1. С. 23–26.
2. Багорка М. О., Білоткач І. А. SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. *Агросвіт*. 2010. № 6. С. 17–23.
3. Брюховецька М. С. Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізацію. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2019. Т. 4. С. 3–6.
4. Головна. *Nestlé Україна*. URL: <https://www.nestle.ua> (дата звернення: 12.04.2025).
5. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. Т. 11. С. 201–204.
6. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 1 (24). С. 78–81.
7. Довбня С. Б., Письменна О. О., Дрофа Є. А. Сутність та методичний інструментарій стратегічної діагностики підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 26 (1). С. 124–127.
8. Дуднева Ю. Е., Кір'ян О. І. Сучасний інструментарій стратегічного контролінгу в управлінні промисловими підприємствами. *Економіка та право*. 2018. № 1. С. 136–142.
9. Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Т. 4, № 15. С. 94–98.

10. Історія. *Лантманнен* Акса.  
URL: <https://www.lantmannen.ua/ua/content/istoriya> (дата звернення: 12.04.2025).
11. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Т. 1, № 38. С. 107–114.
12. Козлова І. М., Гаврилюк А. І. Класифікація управлінських рішень та фактори впливу на їх якість. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*. 2022. С. 318–321.
13. Колесник М. В., Сібрук В. Л., Каракай А. О. Методи стратегічного аналізу в управлінні комплексом просування товару. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 27 (1). С. 150–156.
14. Костель М. В., Шишова Ю. Г. Вартісно-орієнтоване управління підприємствами в умовах екологоорієнтованого розвитку на основі методу вартісних розривів. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 292–298.
15. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 65–71.
16. Левіна-Костюк М., Мельничук О., Телічко Н. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40> (дата звернення: 08.04.2025).
17. Лисенко В. В., В. Кондратюк Н. В., Пронська В. В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 32. С. 149–154.
18. Лисенко Т. І., Усіченко І. В., Алексеєнко І. А. Методи обґрунтування управлінських рішень у малому бізнесі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 32. С. 442–447
19. Лохман Н. В. GAP-аналіз досягнення цілей організаційної діяльності підприємства. *Development strategy of science and education*. 2017. Т. 1, № 1. С. 106–109.

20. Макаренко Н. О., Макаренко Н. А., Скляренко А. С. Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії в системі управління збутовою діяльністю аграрного підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. С. 152–157.
21. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Т. 41. С. 74–78.
22. Матюх С. А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організацій. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15, № 3. С. 79–85.
23. Нікіфоренко В. С. Особливості прийняття державно-управлінських рішень у сфері прикордонної безпеки. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Т. 2, № 23. С. 194–198.
24. Онофрійчук О. В. Шляхи оптимізації формування та розвитку управлінської команди підприємства. *Матер. IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конф. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. Вінниця, 2018. С. 256–264.
25. Петрук О. М., Мізякіна Н. О. Аудит фінансової звітності підприємств в аспекті аналізу ефективності використання ресурсів. *Ефективна економіка*. 2015. № 1.
26. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпро : Ун-т мит. справи та фінансів, 2020. 276 с.
27. Пластівці | Лантманнен Акса. *Лантманнен Акса*. URL: <https://www.lantmannen.ua/ua/products/plastivci> (дата звернення: 12.04.2025).
28. Попова Н. В., Белевцова Н. М. Розробка стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. Т. 29. С. 359–363.

29. ПРАТ "ЛАНТМАННЕН АКСА". *YouControl* – *сервіс перевірки контрагентів*. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/00378537/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00378537/) (дата звернення: 12.04.2025).

30. Про компанію - *Zolote Zerno*. *Zolote Zerno*. URL: <https://zolote-zerno.com.ua> (дата звернення: 12.04.2025).

31. Про *нас*. *Лантманнен Акса*. URL: <https://www.lantmannen.ua/ua/content/pro-nas> (дата звернення: 12.04.2025).

32. Райковська І. Т. Критичний огляд сучасних методик стратегічного аналізу. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2012. № 1 (59) Ч. 1. С. 172–178.

33. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємств. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 5. С. 27–38.

34. Саух І. В. Застосування інструментарію GAP-аналізу у формуванні стратегії розвитку фінансового потенціалу туристичного підприємства. *Сучасні тенденції розвитку бухгалтерського обліку та оподаткування*: Тези виступів Міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир. Житомир, 2016. С. 1–2. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/6304>.

35. Саух І. GAP-аналіз як методика формування стратегії розвитку фінансового потенціалу туристичного підприємства. *Економічний часопис-XXI*. 2016. Т. 162, № 11-12. С. 79–83.

36. Хоменко К. Ю. Використання GAP-Аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку*: VII Міжнарод. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 27 листоп. 2021 р.) : тези доп. / ред. Т. В. Клименко. 2021. С. 94–95.

37. Чередник В. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень. *Економічний вісник університету*. 2016. Т. 1, № 31. С. 189–193.

38. Шепиленко В. Теоретичні основи організації бізнес-процесів промислового підприємства. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2022. № 1 (91). С. 39–46. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.1.6>.
39. Шляхта О. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2012. № 68. С. 301–309.
40. Шоробура І. Сучасні вимоги до управлінського рішення. *Молодь і ринок*. 2018. Т. 8, № 163. С. 17–21.
41. Шульга О. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 22. С. 54–58. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9>.
42. Шульженко І. В., Остапенко С. Ю., Симоненко В. А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Т. 4, № 9. С. 73–77.
43. Що ми цінуємо. *Лантманнен Акса*. URL: <https://www.lantmannen.ua/ua/content/shcho-my-cinuyemo-0> (дата звернення: 12.04.2025).
44. 00378537 – ПРАТ ЛАНТМАННЕН АКСА. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/c/00378537> (дата звернення: 12.04.2025).
45. 00378537 - ПРАТ "ЛАНТМАННЕН АКСА" - Clarity Project. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/smida/00378537?year=2017> (дата звернення: 12.04.2025).
46. Bhatia R., Garg R., Chhikara R. Sensory marketing--a review and research agenda. *Academy of Marketing Studies Journal*. 2021. Т. 25, №. 4. С. 1–30. Т.
47. Dr. Benner. *Sunny Food LLC провідний виробник готових сніданків та продуктів здорового харчування - Dr. Benner*. URL: <https://benner.ua> (дата звернення: 12.04.2025).
48. Dunn J. P., Sherwood P. K., Winston W. *Market Analysis: Assessing Your Business Opportunities*. Taylor & Francis Group, 2013. 240 p.

49. Gap Analysis: Types, Advantages, and How to perform Gap Analysis. *Marketing91*. URL: <https://www.marketing91.com/gap-analysis-2/> (дата звернення: 08.04.2025).
50. German Retail Market. *TRANSFER.LC*. URL: <https://transfer.lc/german-retail-market-article/> (дата звернення: 06.05.2025).
51. Incremental Volume – CPG Dictionary – NielsenIQ. *Site not found*. URL: <https://microsites.nielseniq.com/cpg-dictionary/dictionary/incremental-volume/> (дата звернення: 06.05.2025).
52. Juan Y. C., Ou-Yang C. Systematic approach for the gap analysis of business processes. *International Journal of Production Research*. 2004. Т. 42, №. 7. С. 1325–1364.
53. Karpenko Y., Kobzar A. Main approaches to the essence of the concept of «management decision». *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*. 2021. Т. 11-12, №. 288-289. С. 147–153. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-11-12-288-289-147-153> (дата звернення 08.04.2025).
54. Kovalenko O. Methods for developing, analyzing and forecasting options for management decisions in the process of their adoption. *Scientific notes of taurida national V.I. vernadsky university. series: economy and management*. 2024. Т. 74, №. 2. URL: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-2-6> (дата звернення: 08.04.2025).
55. Koval Z. Аналіз показника, причин і наслідків виникнення стратегічного розриву в плануванні діяльності підприємств. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Т. 8, № 1. С. 04. URL: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.01.04> (дата звернення: 08.04.2025).
56. Lorenzo O., Diaz A. Process gap analysis and modelling in enterprise systems. *International Journal of Simulation and Process Modelling*. 2005. Т. 1, №. 3-4. С. 114–124.

57. Papulova Z., Gazova A. Role of strategic analysis in strategic decision-making. *Procedia Economics and Finance*. 2016. Т. 39. С. 571–579.

58. Protein Bar Market Size, Share, Growth, Trends Report, 2030. *Market Research Reports & Consulting / Grand View Research*, URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/protein-bar-market-report> (дата звернення: 06.05.2025).

59. Tontini G., Dagostin Picolo J. Improvement gap analysis. *Managing Service Quality: An International Journal*. 2010. Т. 20, №. 6. С. 565–584.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

### Ширина та глибина асортименту підприємства

Ш ирин а	Глибина
Пластівці	Мультизернові пластівці, збагачені мінералами «АХА HARMONY», 500г
	Мультизернові пластівці з тропічними фруктами «АХА HARMONY», 250г
	Кукурудзяні пластівці натуральні «START!», 270 г
	Кукурудзяні пластівці натуральні «START!», 700 г
	Кукурудзяні пластівці глазуrowані «START!», 90 г, 280 г, 700 г
	Кукурудзяні пластівці глазуrowані «START!», 280 г
	Кукурудзяні пластівці глазуrowані «START!», 700 г
	Кукурудзяні пластівці медові «START!», 90 г
	Кукурудзяні пластівці медові «START!», 280 г
	Кукурудзяні пластівці медові «START!», 700 г
Гранола	Гранола хрустка з полуницею «АХА», 330г
	Гранола хрустка з шоколадом зі смаком карамелі «АХА», 330г
	Гранола хрустка з шоколадом та горіхами «АХА», 330г
	Гранола хрустка з лісовими ягодами «АХА», 330г
	Гранола хрустка з тропічними фруктами «АХА», 330г
	Гранола хрустка з полуницею та бананом «АХА», 375г
	Гранола хрустка з фруктами «АХА», 375г
	Гранола хрустка з шоколадом і бананом медова «АХА», 330г
	Гранола хрустка з шоколадом «АХА», 375г
Фігурки	1. Зірочки зернові «START!», 75г
	2. Зірочки зернові «START!», 250г
	3. Зірочки зернові «START!», 500 г
	4. Кільця зі смаком полуниці та банану «START!», 250г
	5. Кільця зі смаком полуниці та банану «START!», 500г
	6. Кульки ДУО «START!», 250г
	7. Кульки ДУО «START!», 500г
	8. Кульки з какао «START!», 75г

Ширина	Глибина
	9. Кульки з какао «START!», 150г
	Кульки з какао «START!», 250г
	Кульки з какао «START!», 500г
	Кільця 4-х видів зернових глазуровані «START!», 75г
	Кільця 4-х видів зернових глазуровані «START!», 500г
	Фігурки «Веселий Роджер», 250г
	Фігурки «Веселий Роджер», 300г
	Фігурки «Веселий Роджер», 500г
	Подушечки з молочною начинкою «START!», 250г
	Подушечки з молочною начинкою «START!», 500г
	Подушечки з какао начинкою «START!», 100г
	Подушечки з какао начинкою «START!», 250г
	Подушечки з какао начинкою «START!», 500г
	Солоні каші та пюре
Пюре картопляне зі смаком сиру «АХА», 35г	
Пюре картопляне зі смаком сиру «АХА», 35г	
Пюре горохове зі смаком курки «АХА», 35г	
Пюре картопляне зі смаком яловичини «АХА», 35г	
Каша гречана швидкого приготування зі смаком яловичини «АХА», 35г	
Каша пшенична швидкого приготування зі смаком курки «АХА», 35г	
Каша вівсяна швидкого приготування зі смаком сиру «АХА», 35г	
Пюре картопляне з вершками «АХА», 35г	
Вівсяні каші	1. Каша вівсяна миттєвого приготування з чорносливом «АХА», 40г
	2. Каша вівсяна миттєвого приготування з вершками та горіхами в карамелі «АХА», 40г
	3. Каша вівсяна з вершками та брусницею миттєвого приготування «АХА», 40г
	4. Каша вівсяна миттєвого приготування з вершками, малиною та ожиною «АХА», 40г
	5. Каша вівсяна миттєвого приготування з тропічними фруктами «АХА», 40г
	6. Каша вівсяна миттєвого приготування з вершками та лохиною «АХА», 40г
	7. Каша вівсяна миттєвого приготування з курагою «АХА», 40г
	8. Цільнозернові вівсяні пластівці «АХА Premium», 450г

Ширина	Глибина
	9. Каша вівсяна миттєвого приготування класична «АХА», 40г
	10. Каша вівсяна миттєвого приготування з вершками та лісовими ягодами «АХА», 40г
	11. Каша вівсяна миттєвого приготування з вершками та полуницею «АХА», 40г
	12. Каша вівсяна миттєвого приготування з полуницею «АХА», 40г
	13. Каша вівсяна миттєвого приготування з чорницею «АХА», 40г
	14. Каша вівсяна миттєвого приготування з яблуками та корицею «АХА», 40г
	15. Каша вівсяна миттєвого приготування з журавлиною «АХА», 40г
	Каша вівсяна миттєвого приготування асорті «АХА», 240г
	Вівсяні пластівці швидкого приготування «АХА Premium», 450г
Батончики	1. Батончик з молочним шоколадом та кокосом «АХА», 25г
	2. Батончик з молочним шоколадом та горіхами «АХА», 25г
	3. Зерновий батончик зі смаком йогурту та лісових ягід «АХА», 25г
	4. Зерновий батончик зі смаком йогурту та з полуницею «АХА», 25г
	5. Зерновий батончик зі смаком йогурту та з тропічними фруктами «АХА», 25г
	6. Зерновий батончик з лісовими ягодами «АХА», 25г
	7. Зерновий батончик з фруктами та горіхами «АХА», 25г
Finn Crisp	1. Снек із цільнозернового борошна зі смаком цибулі та сметани, 150г
	2. Снек із цільнозернового борошна зі смаком сиру, цибулі, перцю та помідорів, 150г
	3. Снек із цільнозернового борошна зі смаком копченого перцю та паприкою, 150г
	4. Сухарики житні «Original», 300г
	5. Житні сухарики «Original», 400г
	6. Сухарики мультизернові, 175г
	7. Житні сухарики з кмином, 200г
	8. Житні сухарики «Original», 200г
	9. Хлібці житні цільнозернові традиційні, 200г

## Звіт про фінансові результати ПрАТ «Лантманнен Акса» за 2024 рік

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	868 570.00	702 562.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	618 270.00	521 170.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	250 300.00	181 392.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	6 385.00	6 719.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	42 207.00	30 803.00
Витрати на збут	2150	148 851.00	127 100.00
Інші операційні витрати	2180	7 679.00	4 684.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	57 948.00	25 524.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	4 633.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	24 910.00	21 567.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	5 488.00	7 291.00

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	32 183.00	
збиток	2295		3 334.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-7 603.00	-1 306.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	24 580.00	
збиток	2355		4 640.00

### 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
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	24 580.00	-4 640.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	480 481.00	409 549.00
Витрати на оплату праці	2505	131 978.00	107 498.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	24 483.00	20 503.00
Амортизація	2515	23 478.00	20 954.00
Інші операційні витрати	2520	109 313.00	86 642.00
Разом	2550	769 733.00	645 146.00