



**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**

“2” вересня 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Ромашенко Яни Анатоліївни  
(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Оцінювання можливостей інтенсивного розвитку підприємства»  
керівник роботи Крайнюченко О.Ф., к.е.н., доц. кафедри маркетингу  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 30.08.2024 р. № 669-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 03.02.2025 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. Методичні підходи до оцінювання можливостей інтенсивного розвитку підприємства. Розділ 2. Дослідження можливостей інтенсивного розвитку ТОВ «Ласунка». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо посилення інтенсивних можливостей розвитку підприємства. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

4. Перелік графічного матеріалу: 1. Основні показники діяльності ТОВ «Ласунка». 2. Можливості підприємства щодо глибшого проникнення на ринок. 3. Можливості підприємства щодо розширення меж ринку. 4,5 Можливості підприємства щодо розвитку товару. 6. Матриця І. Ансоффа для ТОВ «Ласунка». 7. Результати опитування керівного складу працівників ТОВ «Ласунка» щодо їхнього оцінювання заходів, спрямованих на глибше проникнення на ринок. 8. Результати опитування керівного складу компанії щодо важливості для підприємства застосованих заходів щодо глибшого проникнення на ринок. 9. Інтегральний показник розвитку підприємства за напрямом «глибше проникнення на ринок». 10. Інтегральний показник розвитку підприємства за напрямом «розширення меж ринку». 11. Інтегральний показник розвитку підприємства за напрямом «розвиток товару». 12. Експертні оцінки за складовими інтенсивного розвитку підприємства. 13. Основні напрямки посилення інтенсивних можливостей зростання підприємства. 14. Очікувані результати від проведення акції «Подарунки від «Ласунки». 15. Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства.

5. Дата видачі завдання 02.09.2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.09.2024 - 15.09.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу.	16.09.2024 - 29.09.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Методичні підходи до оцінювання можливостей інтенсивного розвитку підприємства».	30.09.2024 - 27.10.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження можливостей інтенсивного розвитку ТОВ «Ласунка»	28.10.2024 - 24.11.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо посилення інтенсивних можливостей розвитку підприємства».	25.11.2024 - 22.12.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел.	23.12.2024- 12.01.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи.	13.01.2025- 03.02.2025	Виконано

Здобувачка \_\_\_\_\_ Яна РОМАЩЕНКО  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

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

## АНОТАЦІЯ

*Ромащенко Я.А.* Оцінювання можливостей інтенсивного розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2025.

У кваліфікаційній роботі викладені методичні підходи до оцінювання можливостей інтенсивного розвитку підприємства. В роботі наведено маркетингова характеристика ТОВ «Ласунка». Розглянуто та проаналізовано показники роботи підприємства.

Проведений аналіз складових інтенсивного розвитку підприємства за матрицею І.Ансоффа. Виконаний аналіз глибшого проникнення на ринок. Досліджено розширення меж ринку. Проаналізовано розвиток товару. Зроблено оцінювання можливостей інтенсивного розвитку підприємства за інтегральним показником.

Розглянуто основні шляхи, які забезпечують інтенсивне зростання підприємства. Запропоновано до впровадження маркетинговий захід – проведення акції «Подарунки від «Ласунки».

Розраховано очікувані результати від впровадження запропонованого заходу та визначено його вплив на показники роботи підприємства.

Бакалаврська робота викладена на 71 сторінці, містить 20 таблиць. Список використаних джерел складається з 45 найменувань.

*Ключові слова:* розвиток підприємства, інтенсивне зростання підприємства, глибше проникнення на ринок, розширення меж ринку, розвиток товару, стратегії розвитку.

## ANNOTATION

*Romashchenko Y.A.* Assessment of the possibilities of intensive development of the enterprise.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 075 "Marketing". – National University of Food Technologies, Kyiv, 2025.

The qualification work outlines methodological approaches to assessing the possibilities of intensive development of the enterprise. The work provides a marketing characteristic of LLC "Lasunka". The performance indicators of the enterprise are considered and analyzed.

An analysis of the components of intensive development of the enterprise was carried out according to the I. Ansoff matrix. An analysis of deeper market penetration was performed. The expansion of market boundaries was studied. The development of the product was analyzed. The possibilities of intensive development of the enterprise were assessed according to the integral indicator.

The main ways that ensure intensive growth of the enterprise are considered. A marketing measure is proposed for implementation – the promotion "Gifts from "Lasunka".

The expected results from the implementation of the proposed measure are calculated and its impact on the performance indicators of the enterprise is determined.

The bachelor's thesis is presented on 71 pages, contains 20 tables. The list of used sources consists of 45 items.

*Key words:* enterprise development, intensive enterprise growth, deeper market penetration, expansion of market boundaries, product development, development strategies.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	8
Розділ 1. Методичні підходи до оцінювання можливостей інтенсивного розвитку підприємства .....	11
1.1. Розвиток підприємства та його сутність.....	11
1.2. Інтенсивний розвиток підприємства та методи його оцінювання	18
Розділ 2. Дослідження можливостей інтенсивного розвитку ТОВ «Ласунка».....	24
2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «Ласунка».....	24
2.2. Дослідження інтенсивного розвитку підприємства за матрицею І.Ансоффа.....	32
2.2.1. Аналіз глибшого проникнення на ринок.....	32
2.2.2. Розширення меж ринку.....	35
2.2.3. Розвиток товару та можливості диверсифікації.....	37
2.3. Оцінювання можливостей інтенсивного розвитку підприємства за інтегральним показником.....	42
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо посилення інтенсивних можливостей розвитку підприємства .....	51
3.1. Основні напрямки посилення інтенсивних можливостей зростання підприємства .....	51
3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу – проведення акції «Подарунки від «Ласунки» .....	54
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	54
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	56
3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу.....	57

3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.....	60
Висновки.....	63
Список використаних джерел.....	65
Додатки.....	70

## ВСТУП

*Актуальність і практична значущість теми.* Сучасне середовище функціонування вітчизняних підприємств характеризується невизначеністю та частими змінами. Окрім того, значний вплив здійснюють такі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, як зміна кон'юнктури ринку, загострення конкуренції в умовах відкритості ринків збуту, велика кількість збанкрутілих підприємств, нестача фінансових ресурсів, неспроможність забезпечення високих результатів господарської діяльності, що несуть серйозні загрози подальшому функціонуванню суб'єктів господарювання. Саме тому в таких умовах діяльність підприємства повинна бути спрямована не лише на виживання, але й на процес безперервного розвитку. За відсутності розвитку підприємство приречено на припинення діяльності. Розвиток є необхідною умовою управлінської, виробничої, фінансово-економічної, техніко-технологічної діяльності підприємства.

Сучасні економічні умови, у яких працюють підприємства, можна охарактеризувати як динамічні та невизначені. Одним з основних чинників, які можуть забезпечити підприємству стійкість на ринку та сприяти посиленню його позицій, є належним чином обґрунтована стратегія розвитку. Така стратегія повинна базуватися на засадах інтенсивного розвитку, тобто сприяти більш ефективному використанню матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, оптимізації асортименту виготовленої продукції чи наданих послуг, максимальній віддачі вкладеного капіталу, цілковитому задоволенню потреб споживачів щодо якості продукції, гарантійних умов та сервісного обслуговування тощо. Стратегія розвитку підприємства повинна містити не лише перелік запланованих дій та способів їх досягнення, але й урахувати виникнення можливих негативних ситуацій, щоб вчасно адаптуватися до нових умов.

Гармонійний, цілеспрямований розвиток підприємства можливий тоді, коли існує система ідей, які визначають орієнтири діяльності підприємства.

Відсутність таких ідей призводить до втрати підприємством спроможності швидкого і постійного розвитку, розпорошення потенціалу, як підсумок – підприємство стає функціонально слабким і недостатньо дієздатним. На даному етапі перед підприємствами стоїть складне завдання – усвідомлення і опанування стратегічної ідеї, що дозволить сформувати умови для ефективного функціонування і перспективного розвитку підприємств.

Теоретичні засади розвитку підприємства досліджувалась у роботах багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, таких як Голобородько А. Ю., Зайцева Л. О., Іванова В. В., Лопушинська О.В., Хаврова К. С., Швиданенко Г.О., Яковенко Я.Ю. тощо.

*Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розроблення пропозицій щодо посилення інтенсивних можливостей розвитку підприємства.*

Відповідно до мети в роботі необхідно визначити та вирішити такі науково-методичні та практичні завдання:

- розробити методичні підходи до оцінювання можливостей інтенсивного розвитку підприємства;
- навести маркетингову характеристику ТОВ «Ласунка»;
- зробити аналіз глибшого проникнення на ринок;
- дослідити розширення меж ринку;
- проаналізувати розвиток товару;
- скласти матрицю І. Ансоффа;
- оцінити можливості інтенсивного розвитку підприємства за інтегральним показником;
- розробити основні стратегії, які забезпечують інтенсивне зростання підприємства;
- запропонувати до впровадження маркетинговий захід, який буде спрямований на посилення інтенсивного напрямку розвитку;
- визначити очікувані результати від впровадженого заходу;
- розрахувати вплив запропонованого заходу на результати роботи підприємства.

*Об'єктом* дослідження є інтенсивний напрямок розвитку ТОВ «Ласунка».

*Предметом* дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти оцінювання можливостей інтенсивного розвитку.

*Методами* дослідження у дипломній роботі бакалавра є аналітичний метод, метод експертних оцінок, опитування, матричний метод. В роботі застосовується аналітичний метод для аналізу заходів, наведених у матриці Ансоффа. Метод експертних оцінок використовується для визначення бальної оцінки заходів, які формують інтенсивний шлях розвитку. Метод опитування необхідний для отримання висновків експертів.

*Структура і обсяг роботи.* Дипломна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Повний обсяг роботи – 71 сторінка, включаючи 20 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел – 45 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ІНТЕНСИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Розвиток підприємства та його сутність

Задля забезпечення стійких позицій на ринку, підприємство повинно розвиватися. Розвиток є необхідною умовою існування сучасного підприємства. Оскільки ринкове середовище відчуває на собі тиск багатьох чинників, вони також здійснюють вплив і на підприємство. Тому важливо розуміти, які сили мають найбільший вплив на діяльність компанії та враховувати це при визначенні стратегії розвитку. Тільки зростання може забезпечити такі зміни у діяльності підприємства, які дозволять йому зайняти лідерські позиції на ринку [19].

У економічній літературі існують різні точки зору на сутність процесу розвитку. Але всі вони збігаються у тому, що розвиток є наслідком еволюції процесів у суспільстві; має на меті створення системи функціонування у часі та просторі; залежить від ступеня забезпечення всіма необхідними ресурсами: сировинними, людськими, фінансовими, інформаційними тощо; намагається досягти конкурентних переваг, які дозволять підвищити ефективність його функціонування [15].

Основою інтенсивного розвитку підприємства є його інноваційна діяльність. У сучасних умовах тільки інновації можуть забезпечити інтенсивне, інтеграційне та диверсифікаційне зростання. Інноваційна діяльність забезпечує підприємство новим технологічним обладнанням, матеріалами, креативними підходами до ведення господарської діяльності. Це дозволяє виробляти продукцію, на яку буде попит, яка буде наділена якісними характеристиками та виглядати сучасно і привабливо. Інновації можуть бути ринкові, можуть бути розроблені підприємством самостійно, можуть бути запозичені у інших операторів ринку.

Інтенсивний розвиток підприємства може базуватися на інноваціях. Інновації можуть носити ґрунтовний характер, тобто можуть бути такими суттєвими, що принесуть великі позитивні зміни. До таких інновацій можна віднести розроблення товарів з незвичайними смаками, впровадження таких технологічних процесів, які дозволять виготовляти продукцію з новою цінністю для споживача. Інноваційна активність може сприяти створенню зовсім нових технологій та продуктів, яких ще не було на ринку. Якщо підприємство зможе для себе взяти якісь елементи такої активності та створити у своїй галузі щось зовсім нове, то для нього це буде така конкурентна перевага, яка дозволить випередити конкурентів. Це забезпечить компанії зростання прибутку і буде тривати до тих пір, поки хтось не скопіює новинку. Конкурентна перевага ще якійсь час буде триматися, але не дуже довго, бо процес впровадження інновацій може проходити швидко [20].

Розвиток підприємства можна розглядати за чотирма етапами. Перший етап відбувався у 1820-1870 рр. в умовах вільної конкуренції. Основною рухомою силою на цьому етапі було формування системи розподілу продукції підприємства [42].

Другий етап тривав приблизно з 1871 до 1930 років і характеризувався процесом утворення монополістичних відносин в економіці. На цьому етапі формувалися та об'єднувалися такі структурні одиниці, яким було вигідно спільно виробляти продукцію або надавати послуги на відміну від великих підприємств, яким це було не вигідно.

На третьому етапі, який спостерігався у 1931-1975 рр., відбувався стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, з'являлися нові виробництва, нові галузі промисловості : електроніка, реактивна техніка, комп'ютери тощо. Це призвело до появи нових можливостей розвитку, нових джерел фінансування розвитку економіки та національних підприємств. Між компаніями почали утворюватися міцні зв'язки, які сприяли та надавали новий поштовх до зростання [42].

Четвертий етап умовно починався з 1976 року і триває зараз. Він характеризується процесом утворення нових зв'язків вже на міжнародному рівні. Економіка набуває риси глобалізації. Розвиток підприємства стає необхідною умовою його існування. Теперішній час надає нові можливості, оскільки супроводжується бурхливим розвитком цифрової економіки, штучного інтелекту. Все це допомагає компаніям нарощувати зусилля, становитися впевненими у своїх силах, витримувати потужну конкуренцію. Цей етап дозволяє використовувати потужність підприємства та ресурси більш ефективно, впроваджувати у свою діяльність засоби стимулювання збуту, сучасні маркетингові технології [42].

Окремо треба підкреслити важливість застосування штучного інтелекту (ШІ) на цьому етапі. Це відкриває нові перспективи перед організаціями, які нещодавно не були доступні.

Перевагами впровадження ШІ в економіці та окремих підприємствах можна вважати :

1. Можливості щодо роботи з великим потоком різноманітної інформації. ШІ може обробити таку кількість інформації, яку інакше неможливо проаналізувати та скористатися нею. Все більше споживачів роблять покупки в Інтернеті, з'являються «розумні магазини». Щоб впоратися з таким обсягом інформації, звертаються до можливостей штучного інтелекту.

2. Створення портрету споживача, ідентифікація споживачів та клієнтів, їхнє розпізнавання за допомогою голосової функції. Здатність пристроїв сприймати мову, голос клієнта допомагає відповідати на багато численні запити, надавати відповіді без очікування, здійснювати процес купівлі тощо.

3. Можливості виконання такої роботи, яка вважається рутинною, може відбуватися у умовах, які шкодять здоров'ю людини.

4. Здійснення моніторингу оточуючого середовища, виробничої діяльності, фінансових результатів тощо. ШІ дозволяє відстежувати стан

обладнання та вчасно вказувати на помилки, самостійно здійснювати замовлення запасних частин, будувати логістичні схеми.

5. Формування баз даних. Оскільки інформація має накопичуватися, ШІ бере на себе виконання цієї функції. Створена база даних дає можливість за необхідністю знайти інформацію, її проаналізував, обробити та зберігати до наступного разу.

Процес розвитку підприємства можна розглядати як активний та пасивний. Активний розвиток є більш перспективним. Він передбачає можливості підприємства гнучко реагувати на зміни у оточуючому середовищі; швидко пристосовуватися до змін, які відбуваються на підприємстві; ресурси підприємства, які воно застосовує для виробництва продукції, використовувати з гарним рівнем інтенсивності; впроваджувати інновації у виробництво, займатися інноваційною діяльністю; застосовувати нетрадиційні рішення щодо управління діяльністю підприємства [44].

Пасивний розвиток передбачає спроможність підприємства копіювати дії інших підприємств, переймати досвід, рухатися за конкурентами, не переглядати свої дії, якщо не буде негайної потреби. Ця поведінка може бути менше ризикованою, ніж активна, та не така витратна.

Щоб робота підприємства була успішною, необхідно враховувати чинники, які можуть вплинути на розвиток підприємства. Це можуть бути чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. Серед чинників зовнішнього середовища, на розвиток компанії може впливати стан галузі, у якій вона працює [39].

На ринку може бути великий рівень конкуренції, який буде заважати розвитку. Якщо на ринку працює багато компаній, дуже важко знайти правильну конкурентну стратегію, щоб конкуренти менше заважали у діяльності. Необхідно визначитися з тим, чи прямувати до лідерства (за класифікацією Ф. Котлера, ця конкурентна стратегія має назву «Лідер ринку»), займати все більшу частку ринку через підвищення обсягів реалізації продукції чи обрати інші стратегії, які не передбачають такої

напруженої ситуації. Можна обрати стратегію челенджера та займати другі або треті позиції на ринку, іноді можна атакувати лідера, і все одно нарощувати обсяги реалізації і наближатися до лідерства. А можна обрати стратегію послідовника і слідувати за лідером у якихось позиціях. Як правило, компанія-послідовник хоче працювати спокійно, не вступати у конфронтацію з лідером, зберігати свою ринкову частку. Ця стратегія підходить більше для фірм, які активно не займаються інноваційною діяльністю, їм немає чого з нового запропонувати споживачам. Але при деяких умовах ця стратегія також може бути ефективною. Ще підприємство може обрати стратегію ніші, тобто знайти такий вид діяльності, який не приваблює великі компанії, і зайняти там своє положення. В залежності від того, які цілі ставить перед собою підприємство, воно здійснює вибір конкурентної стратегії [30].

Можуть заважати успішній діяльності підприємства наявність на ринку компаній, які виробляють товари-замінники. Сучасне суспільство звикло до того, що у супермаркетах та торговельних центрах представлений великий асортимент виробів і завжди є вибір щодо того, який товар і якого виробника обрати. Якщо покупець, наприклад, не знайшов той вид води, яку хотів купувати, він може замість цього обрати сік, чай, каву тощо. Тобто здійснити вибір, який не стосується продукції досліджуваного підприємства. Товари-замінники продаються всюди і купуються охоче. Тому цей чинник завжди треба враховувати при розробці напрямків розвитку.

Політична ситуація в країні може позитивно чи негативно впливати на розвиток підприємства. Якщо вона є стабільною, передбаченою, то компанія буде знати, що цей чинник можна не приймати до уваги, нехтувати ним. Якщо ж це не так, то і політика компанії буде побудована з урахуванням того, що можуть бути форс-мажорні обставини і до них треба бути підготовленими [2].

Стабільність /нестабільність національної валюти може заважати розвитку. Підприємства ведуть міжнародну діяльність, постачають

продукцію на міжнародні ринки, за кордоном купують сировину, матеріали, обладнання. Розрахунки здійснюються у валюті і від величини та стабільності курсу залежать ті суми, які витрачаються на ці заходи.

Від політичної ситуації залежить і економічна. Можуть закриватися підприємства, робітники втратять робочі місця – це все шлях до безробіття та втрату купівельної спроможності. Втрата купівельної спроможності не дає споживачам купувати товари, компанії не отримують прибутку і не зможуть вести господарську діяльність, не те що розвиватися. Все це негативно відбивається на економічних процесах у суспільстві, заважає вести нормальний спосіб життя. Людина економить на всьому, не робить імпульсивні покупки, намагається купувати тільки те, без чого не зможе існувати. Це, як правило, продукти харчування і те не всі, а тільки першої необхідності [25].

Від розвитку технологічного середовища також залежить розвиток підприємства. Якщо у галузі добре впроваджуються досягнення науково-технічного прогресу, воно може потужно розвиватися, застосовувати їх у своїй діяльності. Увагу треба звернути на розробленні та купівлі нових потокових ліній, нового технологічного обладнання, тому що деякі підприємства роками не оновлюють своє обладнання, не купують новинки. Знос обладнання на деяких підприємствах складає 50% і більше. На такому старому обладнанні неможливо виготовити якісну продукцію, бо умови до якості стають всі більше суворими, розробляються нові ДСТУ, де всі ці вимоги прописані. Тому сучасне підприємство не може випускати продукцію на старому обладнанні. Великі компанії мають зв'язки із закордонними фірмами, які постачають їм якісне обладнання, на якому можна виготовляти якісну продукцію. На такому обладнанні менші безповоротні втрати, тосу і собівартість продукції може знижуватися. Це дає певні переваги підприємству, тому що воно може і ціну на свою продукцію встановлювати нижчою у порівнянні з конкурентами [39].

Соціальне середовище впливає на розвиток підприємства. Якщо люди

мають роботу, можуть дозволити собі купувати навіть незаплановані товари, це принесе задоволення і їм, і виробникам. Людина повинна жити спокійно, бути налаштована до купівлі безлічі товарів, що додасть їй впевненості у собі, а це можливість задовольняти будь-які свої потреби. Виробники зацікавлені у стабільному соціальному середовищі.

Розвиток компанії залежить від цілей, які вона перед собою ставить. Якщо маркетинговий відділ на підприємстві потужний та професіональний, то будується дерево цілей, яке дає змогу визначити, які загалом цілі можуть бути, які є першочерговими, які – ні. У якій послідовності вони можуть виконуватися. Чи є у компанії можливості, щоб їх досягти. Які заходи треба передбачити, щоб їх реально можна було поставити та виконати. Дерево цілей наочно дає можливість подивитися та сприймати цілі. Компанія може ставити перед собою довгострокові цілі, середньострокові та короткострокові. Вона може їх переглядати у разі необхідності [44].

Іноді навіть фактор часу може мати значення. Коли розглядаються цілі за терміном, то при їхньому аналізі стає зрозумілим, що зараз якась мета не на часі, її не можна досягти. Це може стосуватися, наприклад, випуску продукції, яка потребує особливого обладнання чи сировини. Зараз у підприємства немає коштів, щоб це обладнання закупити, але через рік, наприклад, кошти будуть заплановані, обладнання можна буде купити, тоді і випуск продукції буде організований.

Необхідно враховувати ризики, які може мати підприємство. Якщо воно не впевнено, що якісь дії можуть призвести до успіху, то не буде вкладати кошти у такі проекти. При цьому треба враховувати рівень ризику – якщо він невеликий, можна спробувати здійснити якісь дії, а якщо великий – краще цього не робити [39].

На компанію та її розвиток впливають і власні робітники. Якщо їхня праця добре організована, якщо витримуються правила безпеки на робочих місцях, вчасно виплачується заробітна плата, бувають премії, застосовуються методи заохочення – робітники будуть обережно ставитися до свого

підприємства, дорожити робочими місцями, намагатися добре працювати і заробляти гроші. Якщо це не робиться, умови праці погані – це негативно вплине на робочих і не буде сприяти нормальному функціонуванню підприємства.

Тому врахування всіх цих чинників є однією з умов розвитку підприємства.

## **1.2. Інтенсивний розвиток підприємства та методи його оцінювання**

Можна розглядати розвиток підприємства на трьох рівнях: інтенсивний, інтеграційний та диверсифікаційний.

Наочно можна представити процес формування інтенсивного розвитку підприємства на схемі (рис.1.1).

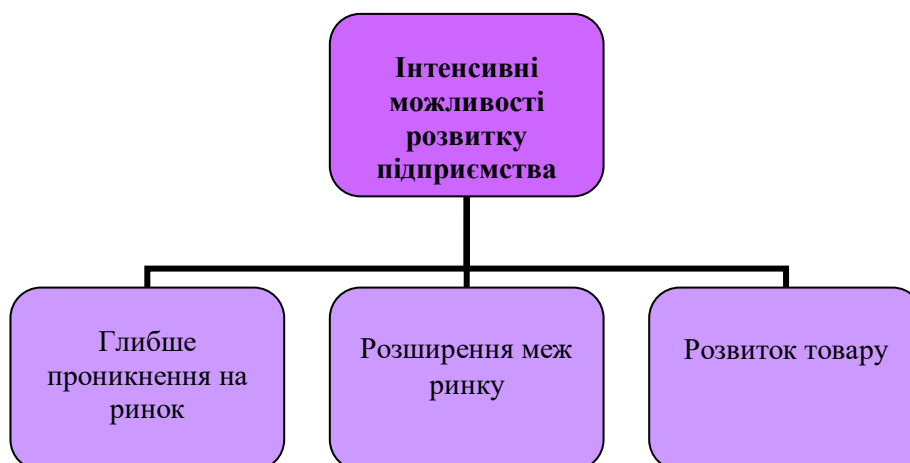


Рис. 1.1. Напрямки можливостей інтенсивного розвитку підприємства

Інтенсивний розвиток компанії базується на використанні існуючих товарів на існуючих ринках.

Інтеграційний розвиток підприємства наведений на рис. 1.2.

Він використовується у тому випадку, коли необхідно об'єднати зусилля з іншими підприємствами для досягнення якихось сумісних цілей. Іноді є необхідність контролювати діяльність постачальників (регресивна інтеграція), посередників (прогресивна інтеграція), конкурентів

(горизонтальна).

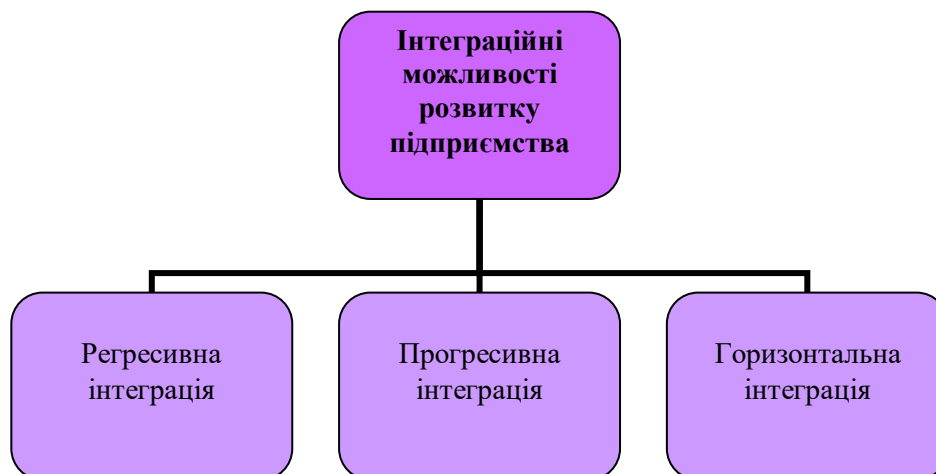


Рис. 1.2. Напрямки можливостей інтеграційного розвитку підприємства

Диверсифікаційний напрямок передбачає такі можливості підприємства, які виходять за межі основної діяльності або навіть галузі. На рис. 1.3 наведено схему диверсифікаційного розвитку підприємства. Якщо підприємство займається такою діяльністю, яка має відношення до тих технологій, які використовує підприємство, то такий напрямок має назву концентрична диверсифікація. Якщо діяльність компанії спрямована на існуючих клієнтів, хоча продукція є новою, то це горизонтальний напрям диверсифікації. І якщо діяльність зовсім нова і не зв'язана з існуючою, вона називається конгломератною [23].

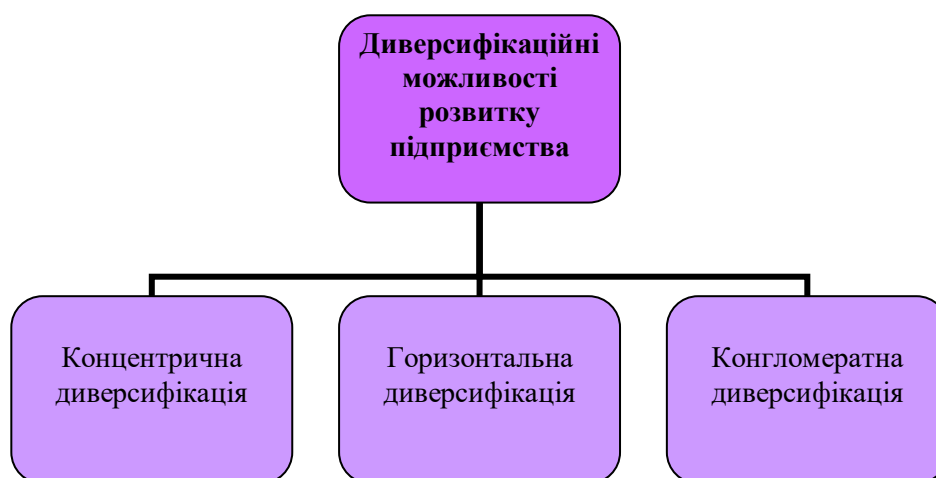


Рис. 1.3. Напрямки можливостей диверсифікаційного розвитку підприємства

Проаналізувати можливості інтенсивного розвитку підприємства доцільно за матрицею І. Ансоффа, яка складається з чотирьох частин.

У першій розглядаються аспекти глибшого проникнення на ринок, тобто яким чином існуючі товари можна продавати у межах існуючого ринку. Для цього можна запропонувати низку заходів : продаж продукції у зручні часи, покращення викладки товарів на полицях супермаркетів, застосування стимулюючих засобів (проведення рекламних кампаній, використання знижок, презентацій, дегустацій тощо) [34].

Другий квадрант передбачає розгляд можливостей розширення меж ринку, тобто яким чином можна знайти додаткові ринки збуту для існуючих товарів. Такими додатковими точками збуту можуть бути нові майданчики, на яких ще не представлена продукція підприємства. Можна залучити до продажу ринки, які знаходяться не тільки у тому районі, де працює підприємство, але й ті, які знаходяться за межами району або області. Необхідно здійснити моніторинг областей, де може продаватися продукція підприємства, та налагоджувати контакти з посередниками, які можуть забезпечити розширення географії поставок продукції. Цікавими додатковими точками збуту можуть бути школи, лікарні, клуби, кафе, ресторани, для яких продукція підприємства може представляти інтерес.

Третя складова пов'язана з розвитком товару. Це найбільш цікавий і одночасно складний напрямок. Він базується на інноваційній діяльності підприємства. Деякі компанії дуже активно займаються інноваціями, слідкують за роботами в цій галузі, сприймають інновації та впроваджують у свою діяльність. Це відбувається за ухваленням керівництва такої діяльності. Якщо керівний персонал налаштований сприймати все нове, не боїться експериментувати, то і робітники будуть вести таку роботу. Дуже важливо, щоб керівництво ініціювала таку діяльність та заохочувала до неї. Іноді на підприємстві є окремий підрозділ, який займається інноваційною діяльністю, створює нові види продукції, розробляє нові рецептури. Якщо компанія може своїми силами створювати інновації, вона має велику конкурентну перевагу.

До того ж, рівень кваліфікації працівників повинен бути таким, щоб їм була під силу така робота. Якщо компанія не має у своєму складі спеціального підрозділу, такою роботою, але в меншому масштабі, можуть займатися робітники відділу маркетингу. Зрозуміло, що вони не зможуть вести велику роботу, але можуть приймати участь у розробленні нових рецептур, вносити пропозиції щодо вдосконалення певних характеристик товару. Якщо підприємство не дуже велике, то інноваціями можуть займатися маркетолог.

Як правило, щоб забезпечити розвиток товару, необхідно або додавати до товарних категорій нові, таким чином можна розширити асортимент. Можна додавати до окремих видів продукції ще якісь продукти з новими характеристиками. Таким чином буде досягтися поглиблення асортименту. Якщо йдеться про поповнення товарних категорій, спочатку ведеться робота по дослідженню ринку: чи є необхідність у таких товарах, чи буде на неї попит, де краще вивести на ринок новинку, скільки за часом буде тривати період ознайомлення з продукцією. І тільки після того, як на ці питання будуть отримані відповіді, можна ініціювати розроблення нової товарної групи і видів в неї. Така робота може затягнутися навіть на рік, тому процес моніторингу ринку повинен тривати безперервно [34].

Часто компанії експериментують з тарою та місткістю тари. Наприклад, пляшки можуть мати різну місткість, стаканчики з продуктом також можуть бути різними. Тара може виконуватися з різних матеріалів. Це все також враховується, коли йдеться про розвиток товару.

Четверта складова не має відношення до інтенсивного зростання, але щоб матриця І.Ансоффа мала закінчений вигляд, диверсифікаційний напрямок також розглядається. Але при аналізі інтенсивного шляху зростання, він не враховується.

Пояснимо терміни, якими будемо користуватися [2].

«Існуючий товар» – це продукт, який вже виробляє підприємство. Він входить до асортименту продукції компанії. Асортимент може бути

різноманітний, але всі товари у ньому, які виробляються, вважаються існуючими.

«Існуючий ринок» – це ринок або ринки, де в теперішній час реалізується продукція підприємства. Компанія може мати багато ринків збуту, її продукція може реалізуватися у багатьох місцях. Все це вважається існуючим ринком.

«Новий товар» – це продукт, який вперше вироблений для потреб ринку існуючого. Він може мати різну ступінь новизни: бути новим для цього ринку, бути новим для галузі, для даного підприємства. Але все одно будь-який такий товар вважається новим.

«Новий ринок» – це ринок або ринки, які або нещодавно створені галуззю або ринки, на яких це не реалізовувалася продукція підприємства. Для компанії важливим напрямком діяльності є пошук та освоєння таких ринків, де вона може запропонувати продукцію. Такий пошук здійснюється як у середині країни, так і ззовні. Престижним вважаються ринки, які знаходяться за кордоном. Незважаючи на те, що підприємству необхідно підлаштовуватися під умови функціонування на таких ринках, вони на це йдуть, хоча при цьому несуть додаткові витрати [2].

Щоб проаналізувати інтенсивні можливості розвитку підприємства, необхідно дослідити заходи, які передбачені у трьох квадрантах матриці. На основі аналізу маркетингової діяльності підприємства, заходи розподіляються по квадрантах матриці та ретельно розглядаються. Проведенню аналізу передують етап формування заходів, які будуть включені до матриці. Спочатку треба проаналізувати чинники, які можуть мати вплив на розвиток підприємства. Це можуть бути такі чинники: економічні, політичні, соціальні, технологічні, стан галузі та рівень конкуренції тощо. Від того, який вплив вони мають на підприємство, розглядаються і заходи, які будуть включені до матриці. Треба чітко зрозуміти, яким чином буде відбуватися розподіл заходів по квадрантах матриці з урахуванням того, який це ринок (існуючий або новий) і який це товар (існуючий чи новий).

Кількість заходів не повинна бути великою, тому що тоді їх важко класифікувати та оцінити. Бажано не розпилятися, а включати до матриці тільки важливі заходи, які дійсно можуть реально вплинути на розвиток підприємства [23].

Необхідно не тільки розподілити заходи на види, але й оцінити ефективність їх застосування. Це важлива робота і зробити її можуть тільки експерти. Формується експертна група, яка складається з керівного складу підприємства, до цієї групи долучаються робітники різних служб та відділів підприємства, в т.ч. і маркетингової. При формуванні такої експертної групи враховується посада робітника, стаж його роботи, досвід, зацікавленість в роботі, знання щодо діяльності підприємства на ринках, знання щодо властивостей виготовлених товарів. Для них готується матеріал, який вони повинні вивчити та проаналізувати. Цей матеріал складається з матриці І.Ансоффа, який готує відділ маркетингу. Потім за п'яти бальною шкалою робітники експертної групи повинні оцінити доцільність застосованих заходів і їх ефективність з точки зору корисності для споживачів та забезпечення певного рівня прибутку для підприємства. Для того, щоб визначити важливість кожного заходу, також робітники експертної групи виставляють оцінки, за якими потім розраховується коефіцієнт важливості. Шляхом добутку середнього балу по кожному заходу та відповідного коефіцієнту, розраховується інтегральна оцінка. Такі оцінки визначаються по кожному квадранту матриці, а потім вони порівнюються. Більша бальна оцінка кожної складової інтенсивного розвитку свідчить про її ефективність серед інших. Таким чином робляться висновки, чи ефективним був розглянутий напрямок інтенсивного розвитку підприємства. Якщо інтегральна оцінка знаходиться в межах 4-5 балів, то рівень інтенсивності розвитку вважається високим [33].

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ІНТЕНСИВНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЛАСУНКА»

#### 2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «Ласунка»

ТОВ «Ласунка» є виробником морозива в Україні з 1997 року. За період свого існування компанія досягла фінансової стабільності та міцних ринкових позицій в Україні, Європейських країнах, США та інших – де зарекомендувала себе, як надійний і добросовісний постачальник високоякісної безпечної продукції [35].

Підприємство працює на ринку морозива України. Морозиво є сезонним продуктом та улюбленим десертом серед дорослих та дітей. Воно має безліч різновидів, що суттєво впливає на смакові якості споживачів та ставить їх перед складним вибором. Так як ринок морозива є динамічним, товаровиробники вимушені постійно інвестувати значні кошти в виробничі потужності та впроваджувати новітні технології в виробництво холодних ласощів. Завдяки новому сучасному технологічному обладнанню виробники морозива створюють нові його види, покращується якість продукції, підвищується ефективність виробництва [31].

Морозиво для споживачів – це в першу чергу можливість освіжитись смачним та солодким десертом. Асоціацій з морозивом у споживачів багато, тому їх важливо враховувати при формуванні рекламних звернень. Останні тенденції здорового харчування також впливають на розвиток ринку морозива. Так, в світі стає популярною продукція, виготовлена на основі натуральних компонентів і корисних інгредієнтів. Подібні запити споживачів змушують переорієнтовуватися і виробників. Найбільшою популярністю серед вітчизняних споживачів користується пломбір, вершкове і молочне морозиво як в натуральному вигляді, так і з різними смаковими добавками (шоколадне, фруктове, карамелеве) [17].

Виробництво морозива вимагає постійного моніторингу конкурентів, цін на їх продукцію, дослідження змін у навколишньому середовищі. На українському ринку морозива постійно посилюється конкуренція. Понад 79,0% ринку морозива України займають 5 провідних компаній – Рудь, Лімо, Ласунка, Ласка, Три ведмеді. За даними Асоціації українських виробників "Морозиво і заморожені продукти" найбільшими регіонами-виробниками морозива в Україні були Житомирська, Харківська, Дніпропетровська, Львівська та Кіровоградська області [6].

Оскільки український ринок морозива сформувався досить давно, можна зробити висновок, що більшість виробників морозива успішно функціонують на ньому. Сучасний український ринок морозива є високо конкурентним. Виробникам морозива необхідно постійно слідкувати за потребами споживачів та задовольняти їх. На ринку морозива ядром його споживачів є люди віком від 25 до 45 років. Для споживачів різних вікових категорій існують певні перешкоди щодо купівлі морозива. Здебільшого вони пов'язані з небажанням споживати велику кількість морозива або з його надмірним споживанням, що є некорисним. Частіше обмеження в солодкому десерті характерне для споживачів старшого віку, тоді як молодь більше споживає морозива. Однак, більшість споживачів можуть віддавати перевагу іншим продуктам-замінникам, які є більш корисними. Ключових факторів вибору морозива споживачами дуже багато, але серед них можна виділити основні: смак, ціна, якість, приваблива упаковка [5].

Споживачі мають різну мотивацію до купівлі морозива. Це важливо враховувати, адже знаючи мотиви купівлі, маркетологи можуть контролювати особистісні та психологічні фактори споживачів, що впливають на їх купівельну поведінку.

Чималі обсяги споживання морозива стали причиною розвитку на ринку кафе, які пропонують своїм клієнтам можливість поласувати улюбленим холодним десертом. Сьогодні в сегменті представлені два основних види таких кафе: стаціонарні, а також розташовані в обідніх зонах

(фуд-кортах) торгово-розважальних центрів (ТРЦ). Другий вид закладів має кілька плюсів і переваг з точки зору організації бізнесу, серед яких: збільшення кількості торгових центрів; прийнятна ціна оренди торгової площі в ТРЦ; відсутність необхідності великих вкладень у просування і рекламу, оскільки споживачі активно відвідують улюблені ТРЦ. Незважаючи на велику кількість відкритих кондитерських і кафе, ринок морозива в Україні не заповнений на всі 100% і, в зв'язку зі зростаючим попитом, потребує появи нових закладів. Це перспективний вид бізнесу, який, при мінімумі вкладень, досить швидко окупається [17].

Перше своє морозиво підприємство виробило у 1997 р. у маленькому цеху молочної фабрики, що знаходилась у селі Губиниха, передмісто Дніпропетровська. Морозиво у стаканчику і ескімо на паличці швидко завоювали інтерес місцевого споживача. Це й стало відправним пунктом у розвитку підприємства і організації фабрики з виробництва нових видів морозива для споживачів України.

Логотип підприємства наведений на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Логотип ТОВ «Ласунка»

У 1999 р. маленька фабрика перетворилась на комплекс з виробництва морозива у Придніпровську та було вироблено перші порції морозива ескімо "ЛЕВ". У 2000 р. народився продукт, який незабаром стане флагманом у асортиментній лінійці підприємства. Саме в цьому році з'являється ідея створення великого, смачного ріжка. Тоді ж народжується звучна назва для цього продукту – "Гран-Прі". Рецепт та унікальна для того часу в Україні технологія виробництва цього продукту викликали величезний фурор.

Підприємство придбало дві нові виробничі лінії у 2001 р. та виготовила 5 нових видів морозива, з яких найуспішнішими стали "Лев", "Стоп-наркотик" та "IceBurger" [35].

У 2003р. усі виробничі потужності компанії в Україні були сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001. Це міжнародний Сертифікат управління якістю. У цьому році були виготовлені такі нові види морозива: "Винт", "Світлофор" і "Садочок".

Підприємство продовжило оснащення сучасним обладнанням і у 2004 р. були запуснені у роботу нові виробничі лінії – EXPERT6000 inline виробництва ICEGROUP (Польща) та NMNORMECA (Італія).

Кількість прихильників морозива ТМ "Ласунка" росла з неймовірною швидкістю. Тому підприємство замислилося над задоволенням попиту по всій Україні. У 2005 році було запущено виробництво у місті Тернопіль, на західній Україні. На ринку з'являється фігурне морозиво: "Полуничка" у формі полуниці, "Ведмедик" у формі ведмедика, "Лісовичок" – грибочок і "Бакс" у формі долара [35].

У 2006 р. на підприємстві відбувається модернізація лінії виробництва, яка дозволяє виробляти унікальні торти "Буржуй". Унікальність їх полягає у тому, що в процесі виробництва свіжі фрукти та ягоди викладаються на дно судка, заливаються фруктовим желе, яке зберігає свіжість ягід. Решту об'єму судка заповнюють мороженою сумішшю з фруктовим джемом. Під час його подачі до столу, судок перевертають догори верхом, підносять під струм гарячої води, десерт трохи відтає і викладається на тарілку ягідною короною догори. Аналогів торту "Буржуй" досі немає на ринку морозива в Україні.

2010 р. відзначився тим, що підприємство підприємство отримало патент на корисну модель унікального за смаком (здобний, цукровий) і незвичайного за способом виготовлення вафельного стаканчику, для виробництва якого купує у австрійської компанії HAAS лінію по випіканню вафельних стаканчиків.

На ринок морозива виходить новинка від ТМ «Ласунка» "Малюк-Ам". Це високоякісний натуральний пломбір, який не містить рослинних жирів, барвників, консервантів та інших шкідливих для дитячого організму компонентів. Більше того, морозиво, до складу якого входить молоко, містить багато корисних елементів – молочний білок, амінокислоти, вітаміни, мінеральні речовини. Натуральний пломбір, виготовлений за особливою рецептурою у хрусткому вафельному стаканчику, який також унікальний у своєму роді, виводить дану позицію у лідери продажу [35].

Завдяки розширенню інноваційного обладнання, випускається перше в Україні морозиво – "Банан-Ай", його технологія виробництва унікальна, адже морозиво можна розкрити як банан, відкривши його мармеладну "шкірку" і насолодитись смаком справжнього банану.

У 2015 р. підприємство отримує можливість самостійно випікати незвичайні за формою пласкі вафельні стаканчики. Так на ринку з'являється пломбірна серія морозива "Стакан-Великан". Форма, вага, смак і, звісно, висока якість виводять дану позицію у лідери продажу.

Для споживачів важлива якість продукції. Тому всі виробничі комплекси компанії проходять найскладніший міжнародний аудит, мета якого – ретельна перевірка кожного виробничого етапу у дуже складному і достатньо довгому технологічному процесі – від початку закупівлі сировини до виходу готового продукту на ринок. За результатами аудиту, експерти міжнародного класу дійшли до висновку, що підприємство може отримати міжнародний сертифікат Системи FSSC 22000. Це відбулося у 2016 р. Це стало великим досягненням для Компанії, можливістю виходу на Європейський ринок і підтвердженням того, що вся продукція виготовляється виключно з якісної і свіжої сировини, яка не містить будь-яких домішок або небезпечних компонентів. Таким чином, компанія вкотре довела свою відповідність основними принципами сертифікації, а саме: орієнтованість на споживача та вдосконалення якості продукції. В цьому ж

році на прилавках магазинів з'явилася лінійка ретро- морозива «Як раніше», виготовлена за відродженими рецептами минулого.

У 2017 р. підприємство мало 5 фабрик у різних точках країни. З появою у 2019 р. на підприємстві обладнання по сепарації молока, виникла ідея виготовити морозиво пломбір на основі вершків. Була розроблена рецептура, що дозволяла додати до складу ще один дуже цінний за своїми характеристиками компонент – яєчний жовток. Він не тільки збагачує своєю присутністю суміш морозива корисними мікроелементами, а й володіє відмінними зв'язуючими властивостями, будучи за своєю суттю натуральним емульгатором. Відтепер ціла серія морозива, виготовленого на вершках та жовтах, являла висококласний пломбір, ніжність текстури та смак якого так нагадують збиті вершки [35].

У 2020 р. До Нового 2021 року ТМ «Ласунка» підготувала для своїх споживачів два Міні-тортика «BANKET DELUXE» вишня і манго. Це стильні, зручні, пластикові судочки-баночки, з досить комфортною вагою 750 г., наповнені доверху морозивом, ніжна текстура якого насичена шматочками ягід, фруктів та печива, а всередині – величезна джемна крапля, яка як вулкан, вибухає й розтікається густими хвилями, варто тільки відрізати шматочок. Все це буйство смаків сковано шоколадною глазур'ю, яка апетитно хрумтить, коли його розрізають. Завдяки забавним маніпуляціям, ці десерти в баночках перетворюються у міні-торти: перед вживанням необхідно трохи почекати, щоб морозиво підтануло, потім відкрити кришку і перевернути торт догори дном на блюдо.

Підприємство має багато брендів. Кожний бренд – це можливість приємно здивувати незвичайним смаком, принципово новою формою або нетривіальним поєднанням інгредієнтів [5].

Ринок морозива в Україні стрімко зростає. На ринку морозива конкуренція стає все більш явною. Сильні та популярні бренди посилюють свої позиції, а дрібні та слабкі – погіршують. До списку топ-виробників морозива входять: «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь»), «Ласунка»

(ТМ «Ласунка»), «Львівський холодокомбінат» (ТМ «Лімо»), «Фірма Ласка (ТМ «Ласка), і ФМ «Хладопром» (ТМ «Хладик»). Перші два з яких займають більше 50% всього ринку. Компанія орієнтована, а також спеціалізується на виробництві пломбіру. Саме морозиво виготовляється за ДСТУ 4733:2007 і є найкращим за якістю, відповідно до вище вказаного державного стандарту. Компанія постійно слідкує за новими тенденціями на ринку, і намагається йти в ногу за часом. Нерідко, вона виступає новатором в сфері морозива, задаючи темп та стиль.

Асортиментний ряд продукції торгової компанії «Ласунка» дуже різноманітне та налічує такі найменування виробів: відерця; вагове морозиво; вафельні стаканчики; класичне ескімо; сирки; фруктове; вафельний ріжок; брикети; торти та рулети [35].



Рис. 2.2. «Відерця»



Рис. 2.3. «Вагове морозиво»



Рис. 2.4. «Вафельні стаканчики»



Рис. 2.5. «Класичне ескімо»



Рис. 2.6. «Сирки»



Рис. 2.7. «Фруктове»



Рис. 2.8. «Вафельний ріжок»



Рис. 2.9. «Брикети»



Рис. 2.10. «Торти та рулети»

На рис. 2.11 можна побачити процес виробництва одного з видів морозива, а саме «вафельний ріжок з джемом», а також «вафельний ріжок з шоколадною глазур'ю».



Рис. 2.11. Виробництво морозива

Можна зробити висновки щодо маркетингової діяльності підприємства:

- Компанія – провідний виробник морозива в Україні.
- Компанія визнана на міжнародному ринку.
- Продукція має високу якість та смак, а також доступну ціну.
- Має передові технології виробництва.
- Величезний асортимент, який налічує більше 120 видів морозива.
- FSSC 22000 схема сертифікації систем менеджменту безпечності.
- Наявність системи менеджменту якості безпечності харчових продуктів.
- Рекламна підтримка на телебаченні, міському транспорті, радіо тощо.

Розглянемо показники роботи підприємства за даними табл. 2.1.

## Основні показники діяльності ТОВ «Ласунка»

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022 рік	2023 рік	абсолютне, ±	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	1302311	2001783	699472	53,71
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	855176	1335550	480374	56,17
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	31997	44144	12147	37,96
4. Витрати на збут	тис. грн.	323697	433592	109895	33,95
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1210870	1813286	602416	49,75
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	91441	188497	97056	Збільшення у 1,1 рази
8. Чистий прибуток	тис. грн.	89828	143841	54013	60,13
9. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	92,98	90,58	-2,40	-2,58
10. Рентабельність діяльності (продаж)	%	6,90	7,19	0,29	x
11. Рентабельність продукції	%	7,55	10,40	2,85	x

*Джерело: Звіт про фінансові результати [14]*

Підприємство у 2023 р. значно покращило результати діяльності: чистий дохід збільшився на 53,71%, зросли рентабельність діяльності та рентабельність продукції відповідно на 0,29 та 2,86%. Збільшення прибутку від реалізації відбулося у 1,1 рази, чистого прибутку – на 60,13%. Підприємству вдалося зменшити витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації на 2,58%.

ТОВ «Ласунка» постійно організовує та проводить різноманітні акції: «Мега-Вело-Літо» від ТМ «Ласунка» і мережі магазинів «Фора»; «Ящик морозива у подарунок»; «Спекотний липень» тощо.

## 2.2. Дослідження інтенсивного розвитку підприємства за матрицею

### I. Ансоффа

#### 2.2.1. Аналіз глибшого проникнення на ринок

Розглянемо складову матриці I. Ансоффа щодо можливостей глибшого проникнення на ринок за даними табл. 2.2, яка передбачає з'ясування

асортиментної групи, на яку розраховано захід, та вид клієнтурного ринку, для якого передбачається дія заходу.

Таблиця 2.2

### Можливості підприємства щодо глибшого проникнення на ринок

Можливості	Асортиментні групи	Вид клієнтурного ринку
1. Організація проведення дегустацій у торговельних мережах міста	Морозиво	Споживчий
2. Продаж продукції через Інтернет - канали	Всі асортиментні групи	Споживчий, посередницький, промисловий, урядовий, міжнародний
3. Участь у міжнародних та вітчизняних виставках	Морозиво	Споживчий, промисловий, міжнародний
4. Застосування різних видів реклами для популяризації продукції	Морозиво	Споживчий, промисловий
5. Проведення різноманітних акцій серед покупців продукції	Морозиво	Споживчий
6. Організація доставки продукції напряму до споживачів	Всі асортиментні групи	Споживчий
7. Оснащення холодильників для продажу продукції яскравими картинками з логотипом підприємства та продукції	Всі асортиментні групи	Споживчий, посередницький, промисловий

Підприємство виробляє такі асортиментні групи: морозиво, вареники, пельмені, штруделі, штолени.

Найбільшою асортиментною групою є морозиво. Виробляються також такі види вареників: з капустою та грибами, з картоплею та цибулею, з ожиною та малиною, з полуницею, з вишнею, з сиром та полуницею, з картоплею та кропом, картоплею та солодко вершковим маслом, картоплею та шкварками. Пельмені: з м'ясом індика та кролика, по-домашньому. Сирки: з шоколадом, ваніллю, вишнею тощо. Штруделі: яблучний, віденський. Штолени: різдвяний штолен.

Підприємство працює на таких видах клієнтурних ринків: споживчий, посередницький, промисловий, урядовий, міжнародний.

Пояснимо позиції. Оскільки ТОВ «Ласунка» виробляє в основному морозиво, а це продукт сезонний, то і проведення дегустацій можна

здійснювати у літній період, коли є потреба в цьому продукті. Як правило, для цього заходу обирають великі торговельні мережі, де можна домовитися з адміністрацією, де реалізується продукція підприємства і споживачі налаштовані її купувати. Такі дегустації нагадають про підприємство, можливо, хтось для себе відкриє нові смаки, якщо продукція, яка буде приймати участь у дегустації, буде різноманітною.

Продаж продукції через Інтернет – один з надійних способів продажів. Деякі торгові мережі (наприклад, Ашан) майже повністю перейшли до продажів через Інтернет-канали. Перевагами такої торгівлі є те, що не треба утримувати великі торгові зали, інфраструктуру, персонал, а можна організувати декілька багатоканальних точок продажу і облаштувати тільки пункти, де продукцію можна забрати. Іноді є можливість замовити товар з доставкою додому чи офісу, це зручно і не займає часу. Таким чином можна продавати весь асортимент продукції підприємства: морозиво, вареники, пельмені.

ТОВ «Ласунка» приймає участь у багатьох виставках як вітчизняних, так і міжнародних. Воно завжди замовляє стенд із продукцією, розповсюджує рекламні матеріали, іноді проводить дегустації у межах виставкового павільйону. Оскільки продукція підприємства добре відома споживачам, то біля стенду підприємства завжди є люди, які приймають участь у акціях.

Підприємство застосовує рекламні заходи для популяризації своєї продукції. Існує багато роликів, які зняті про підприємство, вони демонструються по телебаченню. Іноді розповсюджується реклама в місцях продажу, зустрічається зовнішня реклама на маршрутних таксі, на інших видах транспорту.

ТОВ «Ласунка» проводить багато різноманітних акцій: «Мега-Вело-Літо» від ТМ «Ласунка» і мережі магазинів «Фора» (акція проводилася у київській області, розігривалися 30 крутих призів), «Спекотний липень», «Квітневі подарунки», «Ящик морозива у подарунок» тощо.

Доставку продукції напряму до споживача можна здійснити, якщо обмежити кількість посередників або мати фірмові магазини. Можна продавати продукцію у кіосках, палатках, торговельних майданчиках на ринках – всюди, де можна поставити холодильне обладнання. Підприємство активно користується такими каналами продажу, тому що це зручно для покупців, якщо поблизу немає супермаркету чи інших магазинів. До того ж, якщо реалізацією продукції займаються невеликі торгові точки, то й націнка в них менша, ніж у великих супермаркетах. Це приваблює покупців і таким чином можна збільшити обсяги реалізації.

Привабливим виглядає місце для реалізації продукції, якщо воно яскраво оформлено. Розміщення яскраво оформлених холодильників у місцях продажу створює особливий настрій, викликає позитивні емоції, що позначається на обсягах реалізації. Якщо на холодильниках зображені види улюбленого морозива, це завжди привертає увагу покупців, нагадує їм про те, що вони забули купити морозиво.

### 2.2.2. Розширення меж ринку

Другою складовою матриці І.Ансоффа є розширення меж ринку, тобто реалізація продукції, яку зараз виробляє підприємство, на нових ринках збуту. Новими ринками збуту можуть бути як міжнародні, так і ті, які знаходяться в Україні, але ще не використовувалися підприємством (наприклад, торговельна мережа інших областей України, де ще немає присутності продукції ТОВ «Ласунка»).

Розглянемо можливості розвитку підприємства за даними табл. 2.3.

ТОВ «Ласунка» виробляє приблизно 150 найменувань продукції, особливо велика кількість припадає на морозиво. Його асортимент настільки різноманітний, що приваблює навіть споживачів, які не часто купують морозиво. Тому постачання різних видів морозива до шкіл, лікарень, барів, кафе дозволить дуже розширити цільову аудиторію, залучити ще більше споживачів до продукції підприємства. Оскільки конкуренція на ринку

морозива є великою, ТОВ «Ласунка» виробляє таку кількість видів морозива, що кожний знайде щось собі до вподоби. Підприємство може скористатися і послугами посередників, щоб збільшити обсяги реалізації.

Таблиця 2.3

### Можливості підприємства щодо розширення меж ринку

Можливості	Асортиментні групи	Вид клієнтурного ринку
1. Постачання продукції до навчальних закладів, лікарень, клубів, кафе, барів, ресторанів, торговельних майданчиків	Всі асортиментні групи	Споживчий, посередницький
2. Укладання угоди з країнами Євросоюзу на постачання продукції	Морозиво	Споживчий, посередницький, промисловий, міжнародний
3. Укладання угоди на постачання продукції до урядових установ	Морозиво, штруделі, штолени	Урядовий
4. Освоєння нових ринків збуту у таких областях України, як Запорізька, Миколаївська, Одеська	Всі асортиментні групи	Споживчий, промисловий, посередницький
5. Домовленість із керівництвом торговельно-розважальних центрів про постачання морозива як сировини для виготовлення коктейлів, десертів тощо	Морозиво	Споживчий
6. Розширення мережі супермаркетів для постачання продукції	Всі асортиментні групи	Споживчий, промисловий, посередницький

Підприємство вже виходило на країни ЄС із своєю продукцією, але обсяги поставок на міжнародний ринок були не дуже великими. Особливо зараз, коли багато логістичних шляхів порушено. Тому для підприємства важливо не тільки встановити нові зв'язки, але й відновити старі контакти, знайти нові маршрути постачання продукції до країн ЄС. Для міжнародного ринку зацікавленість є асортиментом морозива.

На Україні працює багато урядових організацій, які організують для своїх співробітників сніданки, обіди. Для розширення асортименту страв вони із задоволенням купують продукцію підприємства, оскільки вона якісна, має багато смаків і користується попитом. До того ж, у кафе таких установ готують напої, коктейлі, для яких використовується морозиво як сировина.

Підприємство вийшло за межі своєї області, налагодила контакти із

торговельними мережами та дрібними посередниками у інших областях України. І споживачі, і посередники зацікавлені у продукції ТОВ «Ласунка», вони її знають і з задоволенням купують. Така співпраця вигідна як підприємству, так і споживачам інших областей, які змогли купувати стільки нових видів морозива.

Зараз у великих містах будуються великі торговельно-розважальні комплекси, де є велика кількість магазинів, а також кафе, барів, ресторанів. Продукція ТОВ «Ласунка» успішно у них реалізується і в якості готового продукту – морозива і в якості сировини для приготування коктейлів, десертів, кави з морозивом (глясе).

Підприємство має велику кількість посередників, але великі торговельні мережі вже продають продукцію підприємства. Воно вирішило розширити мережу супермаркетів, які продають їхню продукцію. Були залучені такі супермаркети, як «Обжора», «Таврія» (м. Одеса), «Апельмон», «Варус» (м. Запоріжжя), «Край», «Гранат» (м. Миколаїв).

### 2.2.3. Розвиток товару та можливості диверсифікації

Третьою складовою матриці І. Ансоффа є розвиток товару. Мається на увазі, що продукція підприємства може реалізовуватися на ринку, але передбачається як продаж існуючих видів, так і створення та впровадження нових. Наголос робиться на вдосконаленні асортименту, проведення інноваційної діяльності щодо виробництва продукції, розширення асортименту, модифікація окремих видів продукції. Велика увага приділяється інноваціям у виробництві. Це можуть бути нові рецептури, за якими буде вироблена продукція, це можуть бути додаткові якості, якими наділена продукція. Всі ці види новинок призначені для будь-якого ринку, тому окремим стовпчиком виділятися не будуть.

Розглянемо можливості розвитку товару за даними табл. 2.4.

ТОВ «Ласунка» виробляє морозиво у різних упаковках та різної ваги. Сімейним видом стала упаковка морозива у відерця. Її зручно купувати

сім'ям з дитиною. Лінійка морозива у відерцях має багато смаків, але було вирішено додати ще два смаки – поєднання манго і абрикосу та ківі і ананасу. Треба додати, що підприємство використовує для виробництва морозива тільки натуральні фрукти.

Таблиця 2.4

### Можливості підприємства щодо розвитку товару

Можливості	Асортиментні групи
1	2
1. Розширення лінійки морозива у відерцях шляхом додавання смаку манго та абрикос	<p>Морозиво</p>  <p>НОВИНКА</p>
2. Розширення лінійки морозива у відерцях шляхом додавання смаку ківі та ананас	<p>Морозиво</p>  <p>НОВИНКА</p>
3. Впровадження у виробництво п'яти нових видів вареників: з капустою та грибами, з картоплею та цибулею, з картоплею та кропом, картоплею та солодко вершковим маслом, з картоплею та шкварками	<p>Вареники</p>  <p>НОВИНКА</p>
4. Виробництво морозива «0%+0%» зі стевією	<p>Морозиво</p>  <p>НОВИНКА</p>

1	2
5. Розширення лінійки сирків шляхом виробництва сирків «Велетень» з різними наповнювачами	<div style="text-align: right;"><b>НОВИНКА</b></div> <p style="text-align: center;">Сирки</p> 
6. Виробництво різдвяного штолену	<div style="text-align: right;"><b>НОВИНКА</b></div> <p style="text-align: center;">Штолен</p> 
7. Виробництво морозива ескімо Лев Deluxe пломбір з вишневою підваркою у глазурі	<div style="text-align: right;"><b>НОВИНКА</b></div> <p style="text-align: center;">Морозиво</p> 

Виробництво зразу п'яти нових видів вареників, а точніше, вареників з п'ятьма новими начинками – це можливість показати, що можна смачно поїсти, не витрачаючи час на приготування вдома самостійно. Вареники від ТОВ «Ласунка» відповідають різним уподобанням споживачів, мають різні смаки. Серед нових видів вареників, основою начинки є картопля, а от додатки до картоплі створюють різні смаки: з капустою та грибами, з картоплею та цибулею, з картоплею та кропом, картоплею та солодко вершковим маслом, з картоплею та шкварками.

Багато споживачів слідкують за своїм здоров'ям і з обережністю вживають морозиво. Тому підприємство створило рецепт, за котрим вироблений продукт позбавлений жирів та цукру. Він має, як і звичайне

морозиво, ніжну консистенцію. У цьому рецепті у якості альтернативи цукру використовується стевія, яка дозволяє зробити продукт солодким. Але цей цукор не впливає на стан здоров'я.

Підприємство виробляє лінійку асортиментної групи «Сирки». Воно вирішило її розширити шляхом виробництва нових видів сирків «Велетень». Він виготовляється вагою 45 г, має 26% жиру. Наповнювачі різні: шоколад, кориця, ваніль.

Різдвяний штолень – це традиційна різдвяна випічка. Ці рецепти прийшли до нас з Німеччини. Виробляється з пряного тіста з додаванням сухофруктів, цукатів, горіхів. Підприємство виробляє цей вид продукції перед святами, коли на нього є підвищений попит.

Підприємство виробляє великий асортимент морозива «Пломбір», попит на який завжди є найвищий. Тому було вирішено додати до асортиментної групи морозиво ще виробництво пломбіру ескімо Лев Deluxe пломбір з вишневою підваркою у глазурі.

Хоча диверсифікаційний напрямок не відноситься до інтенсивного шляху розвитку підприємства, він передбачений матрицею І. Ансоффа, тому проаналізуємо заходи, які впровадило підприємство, за даними табл. 2.5.

*Таблиця 2.5*

### **Можливості диверсифікаційного розвитку підприємства**

Напрями диверсифікації	Сутність пропозиції
1. Розроблення ТОП-5 швидких рецептів смачного сніданку та їхнє розміщення на сайті підприємства	Це рецепти, які дозволяють швидко приготувати сніданок у домашніх умовах. При цьому кількість продуктів не є великою та завжди може бути під рукою.
2. Розміщення на сайті підприємства рецепту приготування сирників з ваніллю та родзинками	Це найрозповсюдженіший вид сирників, час приготування складає 15 хвилин. Покрокова інструкція дає можливість приготувати смачний сніданок.
3. Відкриття міні-кафе на території супермаркету у м. Дніпро	Запропонований великий вибір морозива, а також є стійка для приготування коктейлів та десертів з морозива
4. Розміщення на сайті підприємства рецептів приготування різноманітних коктейлів та десертів у домашніх умовах	З морозива можна виготовити багато смачних десертів та коктейлів. Підприємство розміщує на своєму сайті рецепти, якими можна скористатися дома.

Усі ці заходи, які пропонуються у межах диверсифікаційного напрямку, будуть сприяти підвищенню обсягів реалізації продукції підприємства. Побудуємо матрицю І.Ансоффа шляхом узагальнення перелічених заходів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Матриця І. Ансоффа для ТОВ «Ласунка»

	Існуючі товари	Нові товари
Існуючі ринки	<p>1. Більш глибоке проникнення на ринок:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- організація проведення дегустацій у торговельних мережах міста;</li> <li>- продаж продукції через Інтернет - канали;</li> <li>- участь у міжнародних та вітчизняних виставках;</li> <li>- застосування різних видів реклами для популяризації продукції;</li> <li>- проведення різноманітних акцій серед покупців продукції;</li> <li>- організація доставки продукції напряму до споживачів;</li> <li>- оснащення холодильників для продажу продукції яскравими картинками з логотипом підприємства та продукції.</li> </ul>	<p>3. Розвиток товару:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення лінійки морозива у відерцях шляхом додавання смаку манго та абрикос;</li> <li>- розширення лінійки морозива у відерцях шляхом додавання смаку ківі та ананас;</li> <li>- впровадження у виробництво п'яти нових видів вареників: з капустою та грибами, з картоплею та цибулею, з картоплею та кропом, картоплею та солодко вершковим маслом, з картоплею та шкварками;</li> <li>- виробництво морозива «0%+0%» зі стевією;</li> <li>- розширення лінійки сирків шляхом виробництва сирків «Велетень» з різними наповнювачами;</li> <li>- виробництво різдвяного штолень;</li> <li>- виробництво морозива ескімо Лев Deluxe пломбір з вишневою підваркою у глазурі.</li> </ul>
Нові ринки	<p>2. Розширення меж ринку:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- постачання продукції до навчальних закладів, лікарень, клубів, кафе, барів, ресторанів, торговельних майданчиків;</li> <li>- укладання угоди з країнами Євросоюзу на постачання продукції;</li> <li>- укладання угоди на постачання продукції до урядових установ;</li> <li>- освоєння нових ринків збуту у таких областях України, як Запорізька, Миколаївська, Одеська;</li> <li>- домовленість із керівництвом торговельно-розважальних центрів про постачання морозива як сировини для виготовлення коктейлів, десертів тощо;</li> <li>- розширення мережі супермаркетів для постачання продукції.</li> </ul>	<p>4. Диверсифікація :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розроблення ТОП-5 швидких рецептів смачного сніданку та їхнє розміщення на сайті підприємства</li> <li>- розміщення на сайті підприємства рецепту приготування сирників з ваніллю та родзинками</li> <li>- відкриття міні-кафе на території супермаркету у м. Дніпро</li> <li>- розміщення на сайті підприємства рецептів приготування різноманітних коктейлів та десертів у домашніх умовах.</li> </ul>

Матриця дає можливість наочно побачити, які заходи формують інтенсивний розвиток підприємства.

### **2.3. Оцінювання можливостей інтенсивного розвитку підприємства за інтегральним показником**

Проведемо оцінювання складових інтенсивного розвитку підприємства. З цією метою складемо анкету та проведемо опитування серед керівного складу підприємства, працівників відділу маркетингу, збуту, фінансів. Вони повинні по 5-ти бальній системи оцінити складові щодо стану проведення заходу на рівні підприємства, а крім цього визначитися з тим, який з них є найбільш важливим виходячи з корисності та важливості для підприємства та ступеня його розвитку.

Опитувалися 17 осіб, які можуть зробити відповідну оцінку. Результати подано у табл. 2.7.

*Таблиця 2.7*

#### **Результати опитування керівного складу працівників ТОВ «Ласунка» щодо їхнього оцінювання заходів, спрямованих на глибше проникнення на ринок**

Можливості	Розподіл відповідей респондентів щодо оцінки стану заходу за балами					
	1	2	3	4	5	Сер. бал
1. Організація проведення дегустацій у торговельних мережах міста	-	-	3	8	6	4,18
2. Продаж продукції через Інтернет - канали	-	-	4	3	10	4,35
3. Участь у міжнародних та вітчизняних виставках	-	1	3	6	7	4,12
4. Застосування різних видів реклами для популяризації продукції	-	-	-	8	9	4,53
5. Проведення різноманітних акцій серед покупців продукції	-	-	6	6	5	3,94
6. Організація доставки продукції напряму до споживачів	1	2	6	5	3	3,41
7. Оснащення холодильників для продажу продукції яскравими картинками з логотипом підприємства та продукції	-	-	6	7	4	3,88

Аналіз показав, що з точки зору керівного складу підприємства, найбільш корисними та вдало організованими є заходи, спрямовані на застосування різних видів реклами. Вони отримали найвищу оцінку – 4,53 бали. На другому місці знаходяться заходи з продажу продукції через Інтернет-канали. Вони отримали оцінку – 4,35 бали. Є низка заходів, проведення яких отримало нижчі оцінки: це проведення різноманітних акцій (3,94 бали), оснащення холодильників (3,88 бали), організація доставки продукції напряму до споживача (3,41). Ніхто з опитаних не заперечує необхідність їхнього проведення. Просто рівень організації залишається не дуже високим.

Тепер за допомогою опитування з'ясуємо, наскільки важливими здаються проведені заходи за результатами табл.2.8.

*Таблиця 2.8*

**Результати опитування керівного складу компанії щодо важливості для підприємства застосованих заходів щодо глибшого проникнення на ринок**

Показники	Кількість відповідей	Ваговий коефіцієнт
1. Організація проведення дегустацій у торговельних мережах міста	2	0,12
2. Продаж продукції через Інтернет - канали	5	0,29
3. Участь у міжнародних та вітчизняних виставках	2	0,12
4. Застосування різних видів реклами для популяризації продукції	2	0,12
5. Проведення різноманітних акцій серед покупців продукції	3	0,18
6. Організація доставки продукції напряму до споживачів	1	0,05
7. Оснащення холодильників для продажу продукції яскравими картинками з логотипом підприємства та продукції	2	0,12
Разом	17	1

За результатами опитування виходить, що найбільший ваговий коефіцієнт отримав захід «Продаж продукції через Інтернет – канали – 0,29. Найменший – організація доставки продукції напряму до споживача – 0,05. Середній рівень коефіцієнту важливості складає 0,12 для чотирьох заходів:

організація проведення дегустацій у торговельних мережах міста, участь у міжнародних та вітчизняних виставках, застосування різних видів реклами для популяризації продукції, оснащення холодильників для продажу продукції яскравими картинками з логотипом підприємства та продукції.

Розрахуємо загальний показник розвитку підприємства за напрямом «Глибше проникнення на ринок» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Інтегральний показник розвитку підприємства за напрямом «Глибше проникнення на ринок»**

Назва заходів	Ваговий коефіцієнт	Оцінка стану заходу, бали	Загальна оцінка, бали
1. Організація проведення дегустацій у торговельних мережах міста	0,12	4,18	0,50
2. Продаж продукції через Інтернет - канали	0,29	4,35	1,26
3. Участь у міжнародних та вітчизняних виставках	0,12	4,12	0,49
4. Застосування різних видів реклами для популяризації продукції	0,12	4,53	0,54
5. Проведення різноманітних акцій серед покупців продукції	0,18	3,94	0,71
6. Організація доставки продукції напряму до споживачів	0,05	3,41	0,17
7. Оснащення холодильників для продажу продукції яскравими картинками з логотипом підприємства та продукції	0,12	3,88	0,47
Разом	-	-	4,14

Результати розрахунків довели, що загальний показник розвитку підприємства за напрямом «Глибше проникнення на ринок» складає 4,14 балів з 5 можливих. Тобто за рахунок глибшого проникнення на ринок підприємство має можливості розвитку, які складають 82,8%. То достатньо високий рівень.

Тепер проведемо оцінювання розвитку підприємства за складовою «Розширення меж ринку» (табл.2.10).

Керівний склад підприємства вважає, що найкращі заходи щодо розширення меж ринку стосуються домовленості із керівництвом

торговельно-розважальних центрів про постачання морозива як сировини для виготовлення коктейлів, десертів – найвищий бал 4,47. Це нові заходи, то вони здаються керівництву достатньо ефективними та перспективними, тому що кількість клієнтів зростає, тому зростає і кількість тих, хто відвідує такі кафе та бари та замовляє коктейлі, десерти.

Таблиця 2.10

**Результати опитування керівного складу працівників ТОВ «Ласунка»  
щодо їхнього оцінювання заходів, спрямованих на розширення меж  
ринку**

Можливості	Розподіл відповідей респондентів щодо оцінки стану заходу за балами					
	1	2	3	4	5	Сер. бал
1. Постачання продукції до навчальних закладів, лікарень, клубів, кафе, барів, ресторанів, торговельних майданчиків	-	2	2	7	6	4,0
2. Укладання угоди з країнами Євросоюзу на постачання продукції	-	-	-	11	6	4,35
3. Укладання угоди на постачання продукції до урядових установ	-	2	3	9	3	3,76
4. Освоєння нових ринків збуту у таких областях України, як Запорізька, Миколаївська, Одеська	2	1	4	6	4	3,53
5. Домовленість із керівництвом торговельно-розважальних центрів про постачання морозива як сировини для виготовлення коктейлів, десертів тощо	-	-	-	9	8	4,47
6. Розширення мережі супермаркетів для постачання продукції	2	3	5	5	2	3,12

На другому місці укладання угоди з країнами Євросоюзу на постачання продукції. Такі поставки вигідні для підприємства. Незважаючи на те, що країни ЄС мають свої потужності з виготовлення морозива, вони купують продукцію українського виробника ТОВ «Ласунка» через те, що вона якісна, екологічно чиста, виготовляється тільки з натуральної сировини, має привабливий вигляд і недорогога у порівнянні з місцевою продукцією. Цей захід отримав достатньо високий бал – 4,35.

Найнижчий бал отримали заходи, які спрямовані на розширення мережі супермаркетів для постачання продукції. Керівництво вважає, що не завжди

зростання кількості торгових точок дає гарний результат. Оскільки така робота тільки починається, можливо в перспективі такі заходи будуть ефективними. Найнижчий бал – 3,12.

Проведемо опитування щодо важливості запропонованих заходів для розвитку підприємства (табл. 2.11).

*Таблиця 2.11*

**Результати опитування керівного складу компанії щодо важливості для підприємства застосованих заходів щодо розширення меж ринку**

Показники	Кількість відповідей	Ваговий коефіцієнт
1. Постачання продукції до навчальних закладів, лікарень, клубів, кафе, барів, ресторанів, торговельних майданчиків	1	0,05
2. Укладання угоди з країнами Євросоюзу на постачання продукції	6	0,35
3. Укладання угоди на постачання продукції до урядових установ	1	0,05
4. Освоєння нових ринків збуту у таких областях України, як Запорізька, Миколаївська, Одеська	2	0,12
5. Домовленість із керівництвом торговельно-розважальних центрів про постачання морозива як сировини для виготовлення коктейлів, десертів тощо	6	0,35
6. Розширення мережі супермаркетів для постачання продукції	1	0,05
Разом	17	1

Коефіцієнт важливості найбільший для двох заходів: укладання угоди з країнами Євросоюзу на постачання продукції та домовленість із керівництвом торговельно-розважальних центрів про постачання морозива як сировини для виготовлення коктейлів, десертів тощо – 0,35.

Розрахуємо загальний показник розвитку підприємства для комплексу заходів, які стосуються розширення меж ринку (табл.2.12 ).

Загальний показник розвитку підприємства щодо розширення меж ринку складає 4,05 балів з 5 можливих. Це середній показник. Він свідчить про те, що більшість заходів, спрямованих на розширення меж ринку, керівництво вважає або не дуже важливими, але не дуже добре організованими. За рахунок розширення меж ринку забезпечується 81% зростання підприємства.

**Інтегральний показник розвитку підприємства за напрямом  
«Розширення меж ринку»**

Назва заходів	Ваговий коефіцієнт	Оцінка стану заходу, бали	Загальна оцінка, бали
1. Постачання продукції до навчальних закладів, лікарень, клубів, кафе, барів, ресторанів, торговельних майданчиків	0,05	4,0	0,20
2. Укладання угоди з країнами Євросоюзу на постачання продукції	0,35	4,35	1,52
3. Укладання угоди на постачання продукції до урядових установ	0,05	3,76	0,19
4. Освоєння нових ринків збуту у таких областях України, як Запорізька, Миколаївська, Одеська	0,12	3,53	0,42
5. Домовленість із керівництвом торговельно-розважальних центрів про постачання морозива як сировини для виготовлення коктейлів, десертів тощо	0,35	4,47	1,56
6. Розширення мережі супермаркетів для постачання продукції	0,05	3,12	0,16
Разом	-	-	4,05

Розглянемо наступну складову інтенсивного розвитку підприємства (табл.. 2.13).

**Результати опитування керівного складу працівників ТОВ «Ласунка»  
щодо їхнього оцінювання заходів, спрямованих на розвиток товару**

Можливості	Розподіл відповідей респондентів щодо оцінки стану заходу за балами					
	1	2	3	4	5	Сер. бал
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7
1. Розширення лінійки морозива у відерцях шляхом додавання смаку манго та абрикос	-	-	3	4	10	4,41
2. Розширення лінійки морозива у відерцях шляхом додавання смаку ківі та ананас	-	-	3	4	10	4,41
3. Впровадження у виробництво п'яти нових видів вареників: з капустою та грибами, з картоплею та цибулею, з картоплею та кропом, картоплею та солодко вершковим маслом, з картоплею та шкварками	-	-	4	7	6	4,12

<i>1</i>	2	3	4	5	6	7
4. Виробництво морозива «0%+0%» зі стевією	-	-	2	9	6	4,24
5. Розширення лінійки сирків шляхом виробництва сирків «Велетень» з різними наповнювачами	-	2	4	4	7	3,94
6. Виробництво різдвяного штолену	-	-	-	6	11	4,65
7. Виробництво морозива ескімо Лев Deluxe пломбір з вишневою підваркою у глазурі	-	-	3	7	7	4,24

Найбільший бал експерти виставили такому новому виду продукції, як різдвяний штолень – 4,65 балів. Ці вироби добре продаються, підприємство має на них непоганий прибуток, тому виставлені такі високі бали. На жаль, це також сезонний продукт, але він виготовляється у такий період, коли морозиво не користується особливим попитом, тому як раз виробництво такого продукту, як різдвяний штолень, є доречним.

На другому місці такий новий смак морозива у відерцях, як манго та абрикос і ківі та ананас – бал 4,41. У підприємства вже є така лінійка морозива у відерцях, але додавання екзотичних смаків збільшить попит на товар.

Найнижчий бал – 3,94 – має захід з виробництва сирків «Велетень» з різними наповнювачами. Спеціалісти вважають, що він не буде користуватися великим попитом, але дозволить урізноманітнити асортимент.

Проведемо опитування експертів щодо важливості для підприємства заходів з розвитку товару (табл.2.14).

Найвищий коефіцієнт важливості спостерігається за заходом «Виробництво різдвяного штолену» – 0,24. Найнижчий – 0,05 балів – для таких заходів, як «Впровадження у виробництво п'яти нових видів вареників: з капустою та грибами, з картоплею та цибулею, з картоплею та кропом, картоплею та солодко вершковим маслом, з картоплею та шкварками Впровадження у виробництво п'яти нових видів вареників: з капустою та грибами, з картоплею та цибулею, з картоплею та кропом, картоплею та солодко вершковим маслом, з картоплею та шкварками» та «Розширення

лінійки сирків шляхом виробництва сирків «Велетень» з різними наповнювачами».

Таблиця 2.14

**Результати опитування керівного складу компанії щодо важливості для підприємства застосованих заходів щодо розвитку товару**

Показники	Кількість відповідей	Ваговий коефіцієнт
1. Розширення лінійки морозива у відерцях шляхом додавання смаку манго та абрикос	3	0,18
2. Розширення лінійки морозива у відерцях шляхом додавання смаку ківі та ананас	3	0,18
3. Впровадження у виробництво п'яти нових видів вареників: з капустою та грибами, з картоплею та цибулею, з картоплею та кропом, картоплею та солодко вершковим маслом, з картоплею та шкварками	1	0,05
4. Виробництво морозива «0%+0%» зі стевією	3	0,18
5. Розширення лінійки сирків шляхом виробництва сирків «Велетень» з різними наповнювачами	1	0,05
6. Виробництво різдвяного штолену	4	0,24
7. Виробництво морозива ескімо Лев Deluxe пломбір з вишневою підваркою у глазури	2	0,12
Разом	17	1

Тепер підрахуємо загальну оцінку за даними табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Інтегральний показник розвитку підприємства за напрямом «Розвиток товару»**

Назва заходів	Ваговий коефіцієнт	Оцінка стану заходу, бали	Загальна оцінка, бали
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Розширення лінійки морозива у відерцях шляхом додавання смаку манго та абрикос	0,18	4,41	0,79
2. Розширення лінійки морозива у відерцях шляхом додавання смаку ківі та ананас	0,18	4,41	0,79
3. Впровадження у виробництво п'яти нових видів вареників: з капустою та грибами, з картоплею та цибулею, з картоплею та кропом, картоплею та солодко вершковим маслом, з картоплею та шкварками	0,05	4,12	0,21
4. Виробництво морозива «0%+0%» зі стевією	0,18	4,24	0,76

1	2	3	4
5. Розширення лінійки сирків шляхом виробництва сирків «Велетень» з різними наповнювачами	0,05	3,94	0,20
6. Виробництво різдвяного штолену	0,24	4,65	1,12
7. Виробництво морозива ескімо Лев Deluxe пломбір з вишневою підваркою у глазури	0,12	4,24	0,51
Разом	-	-	4,38

Загальний бал за напрямком діяльності «Розвиток товару» складає 4,38.

Це найвищий бал, який отриманий при оцінюванні трьох складових інтенсивного розвитку підприємства.

Зведемо до табл. 2.16 всі розраховані бали.

Таблиця 2.15

### Експертні оцінки за складовими інтенсивного розвитку підприємства

Складові інтенсивного розвитку підприємства	Експертна оцінка, бали
1. Глибше проникнення на ринок	4,14
2. Розширення меж ринку	4,05
3. Розвиток товару	4,38

Найбільший бал – 4,38 отримав напрямок «Розвиток товару». Він найбільше формує інтенсивний розвиток підприємства. Заходи, які передбачені цією складовою, є найбільш вдалимими.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ ІНТЕНСИВНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Основні напрямки посилення інтенсивних можливостей зростання підприємства

Проведений аналіз показав, що серед трьох складових, які забезпечують формування можливостей інтенсивного розвитку підприємства, найбільш вдалим та результативним є розвиток товару. Цей напрямок передбачає впровадження таких заходів, які зможуть, у першу чергу, задовольнити потреби споживачів у виготовленні та пропозиції таких товарів, які він очікує.

Основними напрямками посилення інтенсивних можливостей підприємства є:

1. Створення потреб майбутнього. Концепція сучасного маркетингу наголошує на необхідності задовольняти не тільки ті потреби, які вже є, а й передбачати майбутні. Іноді треба вдаватися до самостійного створення потреб, про які споживачі поки що не замислюються. Підприємство ретельно вивчає запити споживачів на свою продукцію, тому воно може впевнено сказати, який товар буде купуватися сьогодні, а який треба створювати для задоволення попиту у майбутньому. Важливо знати, які характеристики товару можуть бути корисними у майбутньому, до яких товарів буде спрямована думка покупця.

2. Посилення емоційного сприйняття товарів. Кожний товар повинен викликати якісь позитивні емоції. Споживачі хочуть, щоб він не тільки задовольняв певні потреби, а й приносив радість, надихав, будоражив настрої. Іноді вдається вже на стадії розповсюдження створити такі емоції. Йдеться про продаж товару у фірмових магазинах, які обладнані таким

чином, щоб виникали позитивні емоції. Яскраво оформлені вітрини, вмiле розташування товарiв на полицях дає можливість побачити зразу великий обсяг товару, що сприяє бажанню його купувати. До того ж, фiрмовi магазини наближають покупця до виробника, створюється такий зв'язок мiж споживачем та виробником. Виробник завдяки цьому має можливість краще вивчити поведiнку споживачiв, зрозумiти потреби, встановити рiвень задоволеностi продукцiєю пiдприємства.

3. Створення та впровадження iнновацiй. Iнновацiйна дiяльнiсть пiдприємства повинна бути спрямована на створення таких товарiв, характеристики яких повнiстю будуть задовольняти потреби споживачiв. Оскiльки процес розвитку зупинити неможливо, компанiї йдуть шляхом вивчення сьогоднiшнiх потреб та прогнозування майбутнього. Вивчаючи пристрастi споживачiв, вони розумiють iхнє налаштування на майбутнє. Тому важливо вловити новi тенденцiї, якi можуть завтра виникнути, зрозумiти, чого буде хотiти покупець завтра.

4. Розширення сфери використання iснуючих товарiв. Багато товарiв можуть використовуватися не як такi, якi вживає споживач, а застосовуватися для приготування, наприклад, їжi або страв з iснуючих товарiв. Наприклад, морозиво як iнгредiєнт для приготування iнших страв, має широкi можливостi. З морозива можна приготувати рiзноманiтнi коктейлi. Воно може використовуватися для створення рiзноманiтних десертiв. Додавання морозива до кави також створює новий продукт, який має назву кава глясе. Iснують i iншi можливостi для розширення сфери використання морозива. Якщо пiдприємство зможе цим скористатися, воно залучить бiльше споживачiв до свого товару.

5. Розширення географiї поставок продукцiї споживачам. Продукцiя пiдприємства реалiзується найчастiше у рiгонi, де знаходиться пiдприємство. Але компанiям вигiдно виходити за межi рiгону, укладати угоди на постачання продукцiї у всiх областях України i навiть за її межами. Багато пiдприємств знаходять можливостi розширити межi iснуючого ринку.

Особливо йдеться про контакти з іншими країнами. Наприклад, українське морозиво полюбляють навіть у арабських країнах. То робітники служб збуту намагаються розширити контакти, укласти угоди з країнами ЄС про постачання своєї продукції. Це вигідно для підприємств, оскільки український ринок насичений продукцією різних виробників, на ринку існує велика конкуренція. Продукція українських підприємств є якісною, порівняно недорогою, тому її із задоволенням купують у інших країнах.

6. Освоєння нових ринкових сегментів. Для кожної компанії важливим є створення умов щодо залучення додаткової кількості споживачів до продукції підприємства. І тут можливо скористатися саме розширенням сфери застосування продукту. Наприклад, морозиво можуть вживати не всі, але деякі споживачі не відмовляться від коктейлю на основі морозива або кави глясе. Створення морозива без жиру і цукру додасть споживачів, які турбуються про своє здоров'я. Дитячі новинки дозволять залучити більше споживачів молодшого віку. Якщо у упаковці будуть якісь корисні характеристики або вона мати незвичайну форму, для малюків це також привід для того, щоб схотіти отримати новинку.

7. Застосування нетрадиційної сировини для виробництва продукції. Використання нетрадиційної сировини розширює можливості підприємства щодо ефективного застосування сировини. Наприклад, підприємство може самостійно заготовити сировину, яку буде використовувати у якості наповнювача своїх виробів. Це можуть бути як традиційні фрукти та овочі, які ростуть у цьому регіоні, так і такі, які раніше не застосовувалися. Наприклад, стевія може додаватися у продукт як заміник цукру. Існують продукти, які можуть замінити горіхи, але їхнє додавання у готовий продукт не погіршить його якість. Навіть заміна традиційної сировини не на традиційну може підкреслити смакові якості, надати нові характеристики продукту, створити лінійку нових смаків. Все це приверне увагу споживачів і навіть дозволить зробити продукт дешевше за рахунок заміни більш коштовної сировини.

Покажемо на схемі всі основні напрямки (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні напрямки посилення інтенсивних можливостей зростання підприємства

Якщо підприємство буде використовувати у своїй стратегії зростання запропоновані заходи, воно зможе посилити інтенсивний шлях розвитку.

### **3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу – проведення акції «Подарунки від «Ласунки»**

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

Задля розширення можливостей інтенсивного розвитку підприємство вдається до проведення різноманітних акцій. Пропонується створити ще одну акцію для споживачів продукції підприємства – «Подарунки від «Ласунки».

Для проведення акції була визначена мережа магазинів АТБ. Щоб стати учасником Акції, покупцю необхідно придбати 3 (три) порції (будь-які, на вибір покупця) морозива ТМ «Ласунка» одним чеком у магазинах «АТБ», отримати на касі Акційний купон-анкету, уважно заповнити його та опустити купон до акційної скриньки, що знаходиться в перед касовій зоні магазину.

Отримання Акційного купону можливо виключно у касира при підтвердженні наявності розрахункового документа (чека). В Акції приймають участь лише чеки учасника з датою та часом, які відповідають періоду її проведення. Учасник має право отримати необмежену кількість Акційних купонів-анкет, які відповідають вищезазначеним умовам. Заповнення Акційного купону-анкети є підтвердженням згоди з усіма правилами акції. Збереження касового чеку протягом дії Акції до моменту проведення розіграшу є обов'язковою умовою.

Визначення переможців відбудеться в приміщеннях магазинів МегаМаркет, за місцем їх знаходження, час розіграшу, вказується на Акційних купонах-анкетах, які отримують учасники Акції на касі.

Визначення переможців Акції буде здійснено за випадковою ймовірністю шляхом жеребкування серед Акційних купонів-анкет учасників, що беруть участь в Акції. Кількість Анкет, заповнених однією особою, що допускаються до участі в акції, повинна дорівнювати кількості чеків на покупки трьох порцій морозива ТМ «Ласунка», здійснених цією особою в період акції.

Учасник Акції, купон-анкета якого буде визначена такою, що отримала можливість виграти подарунок, буде повідомлений про це одразу в місці визначення переможців. Присутність учасника Акції в місці визначення переможців є обов'язковою умовою для отримання призу. Якщо він відсутній у вказаний час у місці визначення переможців призу, участь в Акції беруть інші Купони-анкети учасників за випадковою ймовірністю, шляхом жеребкування серед всіх Анкет. Подарунки поверненню чи обміну не підлягають. Виплата грошового еквіваленту не допускається.

Акція спрямована на популяризацію продукції підприємства, збільшення обсягів реалізації продукції. Вона буде проводитися протягом 2 тижнів. Акція буде проводитися у м. Києві. Подарунки передбачені у 50 магазинах АТБ. У кожному магазині буде вручений один супер-приз та 10 призів. Крім того, передбачено морозиво в подарунок – кожній дитині, яка присутня на розіграші.

### 3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Щоб організувати та провести акцію, треба провести додаткову роботу. Треба скласти перелік магазинів АТБ, які будуть приймати участь у акції, уточнити їхні адреси. Повідомити про це керівництво магазинів, організувати рекламну кампанію, оснастити необхідними рекламними матеріалами магазини, оформити стенди з інформацією. Це треба зробити за місяць перед початком проведення акції. Також треба потурбуватися про те, щоб запаси магазинів, які приймають участь у акції, були поповнені всім необхідним асортиментом. Таким чином буде забезпечено різноманітність асортименту та вибору. Треба звернути увагу касирів, щоб під час проведення акції вони були уважними, правильно оформляли чеки, щоб інформація на чеку добре читалася. Попереджати покупців, що вони повинні зберігати чеки до кінця проведення Акції та вручення призів.

Супер - призом Акції буде power-банк з логотипом підприємства. Призами будуть навушники для гаджетів також з логотипом підприємства.

Вартість на проведення заходу наведено у табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

#### **Витрати на проведення акції «Подарунки від «Ласунки»**

Назва витрат	Сума, грн.
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Організаційна робота по створенню переліку магазинів АТБ, які будуть приймати участь у Акції	3000
2. Заохочення керівників та працівників вибраних магазинів	360000
3. Створення рекламних матеріалів, оснащення стендів у магазинах, які проводять Акцію	70000
4. Рекламна кампанія у соціальних мережах про проведення Акції	100000

Продовж. табл.3.1

1	2
5. Вартість 50 супер-призів	182000
6. Вартість 500 призів	475000
7. Витрати на морозиво для маленьких учасників Акції	200000
8. Витрати на проведення та підведення підсумків Акції	120000
Разом	1510000

Загальні витрати на проведення заходу будуть складати 1510 тис. грн.

### 3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадженого заходу

В результаті організації та проведення акції ТОВ «Ласунка» планує покращити показники діяльності шляхом збільшення обсягів реалізації.

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати підприємство.

Спрогнозуємо зростання чистого доходу від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей за формулою:

$$ОП = ( О + 4 \times В + П ) / 6$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш ймовірний прогноз

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів. Результати опитування наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації, млн. грн.	46	40	39	42	45	38	41

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує

розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення за формулою. Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу від реалізації $O_i$ , млн. грн.	46	40	39	42	45	38	41	-
$O_{сер}$	41,6							-
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{сер}$	4,4	-1,6	-2,6	0,4	3,4	-3,6	-0,6	-
$\Delta O^2$	19,36	2,56	6,76	0,16	11,56	12,96	0,36	53,72

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу від реалізації:

$$O_{сер} = (46+40+39+42+45+38+41) / 7 = 41,6 \text{ млн. грн.}$$

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.3) за формулою:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{сер})^2}{n}} = \sqrt{53,72:7} = 2,77$$

Визначаємо коефіцієнт варіації ( $\omega$ ) за формулою:

$$\omega = (\alpha / O_{сер}) \times 100 \% = 2,77 : 41,6 \cdot 100 \% = 6,66\%$$

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

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу від реалізації продукції приймаємо 41 млн. грн.

38	39	40	<u>41</u>	42	45	46
----	----	----	-----------	----	----	----

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу від реалізації продукції становитиме 46 млн. грн., песимістичний прогноз (П) складає 38 млн. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу від реалізації продукції за формулою:

$$ОП = (38 + 4 \times 41 + 46) / 6 = 41,333 \text{ млн. грн.} = 41333 \text{ тис. грн.}$$

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

$41333/2001783 \times 100\% = 2,06 \%$ , де 2001783 тис. грн. – базове значення чистого доходу від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному році складе:

$$41333 + 2001783 = 2043116 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проєктному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 1813286 тис. грн., в т.ч. постійні витрати – 417055 тис. грн., змінні – 1396231 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проєктному році:

$$1396231 \times 0,0206 = 28762 \text{ тис. грн.}$$

Проведення акції потребує витрат у розмірі 1510 тис. грн., тому сумарний приріст повних витрат складе:

$$1510 + 28762 = 30272 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проєктному році складуть:

$$1813286 + 30272 = 1843558 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному році:

$$\Delta Пр = 41333 - 30272 = 11061 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проєктному році складе:

$188497 + 11061 = 199558 \text{ тис. грн.}$ , де 188497 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Таким чином, приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$11061 \times (1 - 0,18) = 9070 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток в проектному році дорівнюватиме:

$143841 + 9070 = 152911$  тис. грн., де 143841 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Всі розраховані показники зведено до табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Очікувані результати від проведення акції  
«Подарунки від «Ласунки» , тис. грн.**

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	41333
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	30272
Приріст прибутку від реалізації продукції	11061
Приріст чистого прибутку	9070

Отже з табл. 3.4 видно, що внаслідок проведення запропонованого заходу чистий дохід від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 41333 тис. грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 30272 тис. грн.

Прибуток від реалізації продукції зросте на 11061 тис. грн., а чистий прибуток на 9070 тис. грн.

**3.3. Вплив запропонованого заходу на результати роботи підприємства**

Очікувані результати від впровадження заходу у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо до табл. 3.5.

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

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	2001783	2043116	41333	2,06
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1813286	1843558	30272	1,67
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	188497	199558	11061	5,87
4. Чистий прибуток	тис. грн.	143841	152911	9070	6,31
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	90,58	90,23	-0,35	-0,39
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	7,19	7,48	0,29	x
7. Рентабельність продукції	%	10,40	10,82	0,42	x

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

$$1. \text{ Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації } (V_{\text{на 1 грн. чД(В)}}) = \text{ПВ/ЧД(В)} * 100:$$

$$1843558 / 2043116 \times 100 = 90,23 \text{ коп.}$$

$$2. \text{ Рентабельність продукції } (P_1) = \text{Пр/ПВ} * 100:$$

$$199558 / 1843558 \times 100 = 10,82 \%$$

$$3. \text{ Рентабельність продаж } (P_2) = \text{ЧПр/ЧД(В)} * 100:$$

$$152911 / 2043116 \times 100 = 7,48 \%$$

За результатами табл.3.5 можна зробити наступні висновки:

\* Відбудеться збільшення прибутку від реалізації на 5,87%.

\* Збільшиться чистий прибуток на 6,31%.

\* Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,35 коп.

\* Рентабельність продаж та продукції підвищиться, відповідно, на

0,29 та 0,42 %.

Впровадження запропонованого заходу дозволить підприємству покращити показники діяльності та посилити складову інтенсивного зростання підприємства – «Глибше проникнення на ринок».

## ВИСНОВКИ

Будь-яке підприємство для успішної роботи на ринку повинно розвиватися. Оскільки бажано ефективно використовувати всі ресурси, які має компанія (сировинні, матеріальні, фінансові, трудові), то вона може розраховувати на інтенсивний напрямок розділу. Окрім інтенсивного, підприємство ще може піти шляхом інтеграційного розвитку та дивесифікаційного. Але якщо вдається розвиватися інтенсивних шляхом, це є більш прийнятно для компанії.

Можливості інтенсивного зростання розглядалися на прикладі та матеріалах ТОВ «Ласунка», яке є українським підприємством та виробляє морозиво. Причому освоєно стільки різноманітних його видів, що продається воно під різними ТМ. Але найвідомішою ТМ є «Ласунка». Асортимент продукції різноманітний: морозиво у відерцях, ескімо на палочці, ріжки, торттики з морозива тощо. Продукція відома у всіх областях України та за її межами. Покупцями продукції є всі верстви населення, але особливо любляють її діти. Також на основі морозива виготовляються різні коктейлі та десерти. Підприємство постійно проводить різноманітні акції, влаштовує Свята для дітей, організовує дегустації. Його прибутки зростають.

Задля з'ясування можливостей інтенсивного зростання підприємства було проведено дослідження на основі матриці І. Ансоффа. Були досліджені три складові інтенсивного розвитку підприємства: глибше проникнення на ринок, розширення меж ринку та розвиток товару. Розглядалися заходи, які були розроблені під кожний напрямок інтенсивного зростання.

Для оцінювання можливостей інтенсивного росту було застосовано методика, яка передбачала використання експертних оцінок. Для цього було створено група експертів з провідних робітників підприємства. Вони давали оцінку у балах кожному заходу, який розглядався в межах певного напрямку. Потім визначався ваговий коефіцієнт або коефіцієнт важливості, який враховував думки кожного експерту з цього приводу. Визначався

інтегральний показник на основі оцінки, яка відображала стан заходу на рівні підприємства, та коефіцієнту важливості. Дослідження довели, що найвищий бал був отриманий за напрямком «Розвиток товару», оскільки компанія активно займається впровадженням інновацій і пропонує для споживачів нові види морозива. Морозиво може мати незвичайний смак, відрізнитися від продукції конкурентів рецептурою виготовлення, зовнішнім виглядом, упакуванням. Але цю продукцію легко впізнати на полицях за рахунок логотипу, оригінальності упаковки, яскравості оформлення.

Задля посилення інтенсивних можливостей підприємства було запропоновано до впровадження маркетинговий захід – проведення акції «Подарунки від Ласунки». Вона проводилася в 50 магазинах АТБ, які були відібрані для акції. Були приготовлені супер-призи і додаткові призи для десяти учасників у кожному магазині. Також було передбачено, що всі діти, які будуть присутні при підведенні підсумків Акції, отримають морозиво. Розрахунки довели ефективність запропонованої Акції та її позитивний вплив на результати роботи підприємства. Завдяки проведенню акції посилялися складова інтенсивного зростання – «Глибше проникнення на ринок». Крім цього, за рахунок акції підвищуються обсяги реалізації продукції підприємства, буде отриманий додатковий прибуток. Застосування у якості експертів робітників підприємства дозволить їм краще дізнатися про його діяльність, замислитися над тим, що ще треба зробити для покращення роботи. Більша кількість споживачів буде знати про підприємство, розшириться цільова аудиторія, відбудеться залучення нових споживачів до продукції підприємства.

Дослідження довели, що застосування матриці І.Ансоффа у дослідженні можливостей зростання підприємства – це гарний маркетинговий інструмент, який дозволяє оцінити відповідні заходи, на яких ґрунтується робота компанії, та з'ясувати, які ще заходи необхідно розробити, щоб посилити інтенсивні можливості розвитку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балацька А. Аналітична оцінка стану та тенденції розвитку малих та середніх підприємств в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 4. С.31-41.
2. Бондарь Н.Н. Сучасні тенденції розвитку підприємств. URL: <http://www.trn.ua/articles/4724> (дата звернення: 11.12.2024).
3. Войтович С. Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. 2017. № 4 (31). С. 77-82.
4. Волкова М.В. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. № 16. С. 281-286.
5. В Україні виробляється понад 900 видів морозива: яке найбільше любляють українці. URL: <https://landlord.ua/news/v-ukraini-vyrobliaietsia-ponad-900-vydiv-morozyva-iake-naibilshe-poliubliaiut-ukraintsi/> (дата звернення: 01.01.2025).
6. В Україні на 3% виросло виробництво морозива. URL: <https://dpss.gov.ua/news/v-ukrayini-na-3-viroslo-virobnictvo-moroziva> (дата звернення: 01.01.2025).
7. Гавловська Н., Закусило В., Рудніченко Є., Брецько Н. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. 2023. Том 318. №3. С. 75-81.
8. Голобородько А. Ю. Сутність економічного розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2022. № 4 (54). С. 140-147.
9. Гречан П.Ю. Інноваційна активність у системі розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. №1. С.29-32.
10. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/48.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf) (дата звернення: 20.12.2024).

11. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2011\\_32/Dunda.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf) (дата звернення: 09.01.2025).

12. Дунда С. П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5329> (дата звернення: 04.01.2025).

13. Зайцева Л. О. Інноваційна активність компаній: оцінка тенденцій розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 27–33.

14. Звіт про фінансовий стан підприємства. URL: <https://clarity-project.info/edr/24440838/finances> (дата звернення: 01.11.2024).

15. Іванова В. В. Інноваційна активність як основа інтенсивного розвитку підприємств. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9dbfe9c0-576b-48f1-bbe8-ae82427841a2/content> (дата звернення: 21.11.2024).

16. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с.

17. Кадирус Г., Перерва К. А. Маркетингове дослідження ринку морозива в Україні. *Економіка та держава*. 2022. № 8. С. 93-98.

18. Колодяжна І.В., Букрін М.О. Формування економічної стратегії інноваційного розвитку підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип.7. С.354-360.

19. Колодяжна І.В. Інноваційний розвиток підприємств харчової промисловості як умови сталого економічного зростання. *Науковий вісник ДонНУЕТ* : збірник наукових праць. 2016. № 2(36). С. 28–35.

20. Колодяжна І.В. Інноваційні підходи щодо розвитку підприємств харчової промисловості як умова сталого економічного зростання. *Науковий Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечнікова*. Серія Економіка. 2016. Т. 21. Вип. 1/1. С. 46–59.

21. Краузе О.І., Піняк І.Л., Шпилик С.В. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3. С. 83-87.
22. Лавров Р. В. , Райко Д.В., Еатон Г.В. Стратегії розвитку бізнесу в умовах сучасної конкуренції: адаптація до нової реальності. *Наукові перспективи*. Серія: “Економіка” . 2024. № 1 (43). С. 469-483.
23. Ларіна Я. С., Завальнюк К. С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: Монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 275 с.
24. Ложачевська О. М., Гречан П. Ю. Інноваційна активність підприємства: аналіз існуючих підходів і методів оцінки. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 53-55.
25. Лопушинська О.В. Сутність і напрями розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2017. № 5 (84). С. 87-92.
26. Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції: монографія; за ред. д.е.н, доц. В. А. Фаловича. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б., 2021. 351 с.
27. Маркетинг : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів /В.В. Липчук та ін. Львів : Видавництво "Магнолія 2006", 2019. 455 с.
28. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія / Н.В. Карпенко та ін.; за заг. ред. Н.В. Карпенко. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 251 с.
29. Маркетинг промислового підприємства : навч. посібник / А. І. Яковлев та ін. ; ред.: А. І. Яковлев, М. І. Ларка. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Київ : Видавничий Дім Кондор, 2019. 504 с.
30. Матіщак Ю. Характеристика поняття «розвиток підприємства» та його зв'язку з іншими економічними категоріями. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147038842.pdf> (дата звернення: 01.11.2024).

31. Огляд ринку морозива на другому році війни. 2023 рік. URL: <https://delo.ua/business/oglyad-rinku-ukrayinskogo-moroziva-na-drugomu-roci-viini-vistacit-vsiv-buv-bi-popit-419950/> (дата звернення: 03.11.2024).

32. Огляд ринку українського морозива на другому році війни: вистачить всім, був би попит. URL: <https://delo.ua/business/oglyad-rinku-ukrayinskogo-moroziva-na-drugomu-roci-viini-vistacit-vsiv-buv-bi-popit-419950/> (дата звернення: 01.11.2024).

33. Олійник Л.В. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. URL: <file:///C:/Users/dell/AppData/Local/Temp/6325-> (дата звернення: 23.12.2024).

34. Орлова В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1(8). С. 79–84.

35. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Ласунка». URL: <https://lasunka.com/> (дата звернення: 06.11.2024).

36. Підприємство «Ласунка» у кризові часи. 2023 рік. URL: <https://trademaster.ua/articles/313662> (дата звернення: 01.11.2024).

37. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76-84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru\\_2017\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15) (дата звернення: 01.12.2024).

38. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

39. Сірко А. Ю. Сутність та визначення економічного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. 2016. Вип. 14. С. 541–544.

40. Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій./ О. М. Полінкевич та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 415 с.

41. Федулова І.В. Дослідження інноваційної активності промислового підприємства. URL:

<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/89df5b6e-bb5c-432b-aebf-3ec7094b2d79/content> (дата звернення: 01.12.2024).

42. Хаврова К. С. Інтелектуалізація діяльності торговельних підприємств: концепція та методологія : дис. д-ра екон. наук : 08.00.04. Дніпро. URL:

[https://duan.edu.ua/images//head/Science/UA/Aca\\_Council/D\\_08\\_120\\_0/khavr\\_dy\\_sertatsiya2.Pdf](https://duan.edu.ua/images//head/Science/UA/Aca_Council/D_08_120_0/khavr_dy_sertatsiya2.Pdf) (дата звернення: 11.11.2024).

43. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_24/1/37.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_24/1/37.pdf) (дата звернення: 24.12.2024).

44. Швиданенко Г.О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність : колективна монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 231 с.

45. Яковенко Я.Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2019.№ 36. С. 75-81.

## ДОДАТКИ

### Додаток 1

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛАСУНКА"

### Фінансова звітність за 2023 рік

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 001 783.00	1 302 311.00
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	1 335 550.00	855 176.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	666 233.00	447 135.00
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	38 466.00	64 327.00
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	44 144.00	31 997.00
Витрати на збут	2150	433 592.00	323 697.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші операційні витрати	2180	48 302.00	43 579.00
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	178 661.00	112 189.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	3 882.00	3 693.00
Інші доходи	2240	32.00	33.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	7 026.00	6 270.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	175 549.00	109 645.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-31 708.00	-19 817.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	143 841.00	89 828.00