

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

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

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

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

«03» лютого 2025 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

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

«03» лютого 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійної програми «Маркетинг»  
на тему: «Розроблення стратегії розвитку підприємства»**

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМА 5-3

Дика Валерія Геннадіївна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Керівник Скригун Наталія Петрівна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_ (ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2025 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ольга ПЕТУХОВА

“03” вересня 2024 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Дикої Валерії Геннадіївни

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

1. Тема роботи: «Розроблення стратегії розвитку підприємства»

керівник роботи Скригун Н.П., к.е.н., доц. кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 02.09.2024 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. Теоретичні підходи до стратегічного розвитку підприємства Розділ 2. Дослідження перспектив та напрямів стратегічного розвитку ТОВ «Домінік Ко». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо можливостей стратегічного розвитку підприємства. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: 1. Основні показники діяльності ТОВ «Домінік Ко» 2. Сильні сторони ТОВ «Домінік Ко» 3. Слабкі сторони ТОВ «Домінік Ко» 4. Можливості ТОВ «Домінік Ко» 5. Загрози ТОВ «Домінік Ко» 6. Можливості підприємства щодо глибшого проникнення на ринок. 7. Можливості підприємства щодо розширення меж ринку. 8. Можливості підприємства щодо розвитку товару. 9. Можливості інтеграційного розвитку підприємства. 10. Можливості диверсифікаційного розвитку підприємства. 11. Стратегії розвитку ТОВ «Домінік Ко» 12. Очікувані результати від організацій та проведення акції «Солодке свято від Домінік». 13. Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства.

6. 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: «Теоретичні підходи до стратегічного розвитку підприємства».	30.09.2024 - 27.10.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження перспектив та напрямів стратегічного розвитку ТОВ «Домінік Ко».	28.10.2024 - 24.11.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо можливостей стратегічного 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 \_\_\_\_\_ Валерія ДИКА  
( підпис ) ( і м'я та прізвище )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Наталія СКРИГУН  
( підпис ) ( і м'я та прізвище )

## АНОТАЦІЯ

*Дика В.Г.* Розроблення стратегії розвитку підприємства.

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

У кваліфікаційній роботі викладені теоретичні підходи до стратегічного розвитку підприємства. В роботі наведено маркетингова характеристика ТОВ «Домінік Ко», проаналізовано показники роботи підприємства.

Проведено обґрунтування чинників впливу на розвиток підприємства. Визначено можливості реалізації стратегії інтенсивного розвитку підприємства. Проаналізовано можливі стратегії інтеграції та диверсифікації діяльності. Розроблено основні напрямки маркетингового стратегічного розвитку підприємства. Запропоновано до впровадження маркетинговий захід – організація та проведення акції «Солодке свято від Домінік». Розраховано очікувані результати від впровадження запропонованого заходу та визначено його вплив на показники роботи підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 70 сторінках, містить 19 таблиць. Список використаних джерел складається з 49 найменувань.

*Ключові слова:* стратегія, стратегії розвитку, чинники впливу, сильні та слабкі сторони, загрози та можливості, інтенсивний розвиток, інтеграційний розвиток, диверсифікаційний розвиток.

## ANNOTATION

*Dyka V.G.* Development of an enterprise development strategy. Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 075 "Marketing". – National University of Food Technologies, Kyiv, 2025.

The qualification work outlines theoretical approaches to the strategic development of the enterprise. The work presents a marketing characteristic of Dominic Co., Ltd. , analyzes the performance indicators of the enterprise.

The factors influencing the development of the enterprise are substantiated. The possibilities of implementing the strategy of intensive development of the enterprise are determined. Possible strategies for integration and diversification of activities are analyzed. The main directions of marketing strategic development of the enterprise have been developed. A marketing event has been proposed for implementation – the organization and holding of the campaign "Sweet Holiday from Dominique". The expected results from the implementation of the proposed event have been calculated and its impact on the performance indicators of the enterprise has been determined.

The bachelor's thesis is presented on 70 pages, contains 19 tables. The list of used sources consists of 49 items.

*Keywords:* strategy, development strategies, influencing factors, strengths and weaknesses, threats and opportunities, intensive development, integration development, diversification development.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні підходи до стратегічного розвитку підприємства.....	11
1.1. Характеристика та процес формування стратегій розвитку підприємства.....	11
1.2. Види стратегій розвитку підприємства.....	14
Розділ 2. Дослідження перспектив та напрямів стратегічного розвитку ТОВ «Домінік Ко» .....	25
2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «Домінік Ко» .....	25
2.2. Визначення можливостей стратегічного розвитку підприємства.....	34
2.2.1. Обґрунтування чинників впливу на розвиток підприємства.....	34
2.2.2. Визначення можливостей реалізації стратегії інтенсивного розвитку підприємства.....	43
2.2.3. Аналіз можливих стратегій інтеграції та диверсифікації діяльності.....	47
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо можливостей стратегічного розвитку підприємства.....	50
3.1. Визначення основних напрямків маркетингового стратегічного розвитку підприємства.....	50
3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу – організації та проведення акції «Солодке свято від Домінік».....	53
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	53
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	55

3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу.....	55
3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.....	59
Висновки.....	61
Список використаних джерел.....	64
Додатки.....	69

## ВСТУП

*Актуальність і практична значущість теми.* Глобалізація світової економіки вимагає від сучасного підприємства використання нових підходів до формування системи стратегічного управління. Зокрема, виникає потреба у більш широкому застосуванні маркетингових інструментів управління підприємством та розробку маркетингових стратегій. Маркетингова стратегія підприємства повинна орієнтувати його діяльність на своєчасну адаптацію до мінливого та динамічного ринкового середовища для досягнення стратегічних цілей. Сучасні маркетингові тенденції вимагають від маркетологів постійного моніторингу стану ринку, зміни підходів та постійного удосконалення наявних маркетингових стратегій та технологій, адаптації їх до нових умов, а також переосмислення місця і ролі маркетингової діяльності не тільки у сучасних умовах, але й на перспективу.

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. Вона 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. Також компанії можуть застосовувати інтеграційну та диверсифікаційну стратегії розвитку.

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.

Ефективність стратегічного управління багато в чому визначається аналізом і розглядом усіх можливих варіантів стратегій підприємства. Для

цього необхідний якісний аналіз, спрямований на вибір оптимальної стратегії підприємства та її формування. Вибір параметрів оптимальності для складання класифікації стратегій підприємства визначається метою та завданнями її складання, а також конкретною факторно-часовою ситуацією.

Особливо важливе формування стратегії розвитку для підприємства, що діє на динамічному ринку з високим ступенем невизначеності параметрів зовнішнього оточення, так як це вимагає від підприємства гнучкості у формуванні стратегії.

У науковій літературі часто порушуються питання, які стосуються стратегій розвитку підприємства. У працях вітчизняних сучасних науковців, серед яких Василюга С. М., Василенко В.О., Войтович С. Я., Гудзь О.І., Золотаревський А.В., Мельник Л.Г., Погорелов Ю.С., Тур О.В., Хацер М.В. тощо, зокрема, представлено сутність стратегії розвитку, її відмінності та узгодженість із генеральною стратегією підприємства, розглянуто чинники, які впливають на прийняття рішення про вибір стратегії.

*Метою кваліфікаційної роботи є розроблення пропозицій щодо можливостей стратегічного розвитку підприємства.*

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

- розробити теоретичні підходи до стратегічного розвитку підприємства;
- навести маркетингову характеристику ТОВ «Домінік Ко»;
- обґрунтувати чинники впливу на розвиток підприємства;
- визначити можливості реалізації стратегії інтенсивного розвитку підприємства;
- проаналізувати можливі стратегії інтеграції та диверсифікації діяльності;
- визначити основні напрямки маркетингового стратегічного розвитку підприємства;
- запропонувати до впровадження маркетинговий захід;

– визначити очікувані результати від впровадженого заходу та розрахувати вплив запропонованого заходу на результати роботи підприємства.

*Об'єктом* дослідження є стратегії розвитку ТОВ «Домінік Ко».

*Предметом* дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти реалізації стратегій зростання.

*Методами* дослідження у кваліфікаційній роботі є метод SWOT-аналізу, метод експертних оцінок, матричний метод.

*Структура і обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Повний обсяг роботи – 70 сторінок, включаючи 19 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел – 49 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Характеристика та процес формування стратегій розвитку підприємства

Розвиток підприємства має значення для його ефективної діяльності на ринку, підтримання конкурентоспроможності та зміцнення позицій. У загальному сенсі розвиток розглядається як рух від простого до більш складного. Розвиток передбачає можливість саморуху, пристосування у цьому процесі до змін у зовнішньому оточенні, свідоме спрямування до встановлених цілей. Розвиток здійснюється заради змін у діяльності підприємства, які можуть сприяти посиленню його ефективної роботи. Напрямок розвитку визначається тими орієнтирами, які встановлює підприємство. Тому існує бачення, розробляється місія та визначаються цілі розвитку [23].

На розвиток підприємства впливають чинники внутрішнього та зовнішнього середовища. Внутрішні чинники пов'язані із мікросередовищем маркетингу, тобто розглядається діяльність та вплив постачальників, посередників, споживачів, конкурентів та контактних аудиторій. На ці елементи підприємство може впливати, тому вони є керованими чинниками. До внутрішніх чинників належать власні робітники підприємства, керівний його склад. Від керівників залежить розвиток, тому що вони можуть забезпечити відповідний його рівень. Від робітників залежить якість продукції, що виготовляється, належна організація для цього виробничого процесу. Від роботи збутового відділу залежать обсяги реалізації продукції та забезпечення прибутку підприємства. Підприємство зацікавлено у робітниках високої кваліфікації, тому що тільки вони можуть створити умови для отримання гарних результатів діяльності [33].

Зовнішні чинники належать до некерованих, компанія не може на них впливати, але вони можуть скласти складні умови для функціонування підприємства.

Політичні чинники чинять вплив через стабільність/нестабільність політичної ситуації в країні. Через нестабільну політичну ситуацію порушується і стабільність роботи підприємства. Важко у цих умовах передбачити дію інших учасників, тому з'являється невпевненість у діях та результатах. Непередбачуваність політичного середовища не сприяє ефективній роботі підприємства [13].

Науково-технічні чинники впливають на розвиток підприємства, тому що науково-технічний прогрес забезпечує високу конкурентоспроможність. Тому впровадження його наслідків позитивно відбивається на результатах діяльності. Якщо технології в галузі розвиваються, з'являються нові, то це забезпечує позитивний вплив. Інноваційна діяльність сприяє розвитку підприємства. Якщо воно може забезпечити впровадження та пропонування споживачам нових видів продукції, це також розширює можливості підприємства.

Економічні чинники можуть або сприяти розвитку підприємства, або стримувати його. Якщо економічна ситуація в країні стабільна, невеликий рівень безробіття, високий рівень платоспроможності населенні – це все є чинниками успіху діяльності. Якщо все навпаки, то це загрози для компанії, ці чинники будуть гальмувати процес розвитку. Ситуація може ще більше погіршитися, якщо присутня нестабільність валюти, часто змінюється курс, а підприємство закуповує сировину для виробництва саме за валюту. Це може зробити процес виробництва більш коштовним, що призведе до зростання повних витрат та ціни продукції [20].

Важливим є вплив природних чинників. Підприємства намагаються забезпечити сучасність технологічного процесу, щоб це не призводило до забруднення оточуючого середовища. Суспільство добре налаштовано до тих компаній, які виробляють продукцію із чистої сировини високої якості, що

дає можливість позиціонувати себе як компанію, яка піклується про чистоту природного середовища.

Інші чинники, такі як демографічні, географічні, культурні також впливають на розвиток підприємства, тому їхній вплив приймається до уваги.

Розвиток підприємства може бути забезпечений або інтенсивним способом, або екстенсивним [13].

Інтенсивний розвиток передбачає якісні зміни у процесі діяльності підприємства, оновленні виробничого обладнання, кращого використання засобів виробництва, впровадженні безвідходних технологій, інноваційних методів.

Екстенсивний розвиток передбачає залучення додаткових потужностей, засобів виробництва задля збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції.

Стратегії розвитку можуть класифікуватися у відповідності з їх реалізацією як активні та пасивні [2].

Активні стратегії розвитку можуть швидко змінюватися у відповідності із зміною ситуації на ринку чи в галузі, їхня діяльність може забезпечувати гнучкість виробництва. Вони передбачають інтенсивний розвиток (тобто збільшення обсягів виробництва за рахунок кращого використання засобів виробництва, сировини, матеріалів тощо), впровадження інновацій.

Пасивні стратегії можуть бути використані конкурентами, тому що у відповідності з ними, вони передбачають рух за конкурентами, використання стратегій конкурента. Вони переглядаються тільки у разі необхідності, не мають такої гнучкості, як активні стратегії.

Принципами, на яких базується дія таких стратегій, є: націленість на довгострокову мету підприємства; наявність альтернативних варіантів розвитку, оскільки вони можуть підпадати під дію сил зовнішнього та внутрішнього середовища; безперервність розроблення; узгодження різних напрямків діяльності, тобто комплексний їх розгляд [4].

Ознаки активних та пасивних стратегій подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Ознаки активної та пасивної стратегій розвитку

Назва ознаки	Активна стратегія	Пасивна стратегія
1. Рівень ризику	Високий	Низький або середній
2. Наявність конкуренції та конкурентів	Випередження конкурентів по всіх напрямках	Слідування за конкурентами в повному обсязі або частково
3. Впровадження та використання інновацій	Великий вплив, високий рівень сприйняття	Невеликий вплив, малий рівень сприйняття
4. Товарна політика	Наголос на вдосконаленні властивостей товарів, їхньої модифікації	Зацікавленість у зростанні обсягів виробництва
5. Цінова політика	Застосування різноманітних стратегій, широке використання стимулюючих заходів	Обмежена кількість застосованих цінових стратегій
6. Збутова політика	Вдосконалення збутової політики, розширення каналів збуту	Обмежена діяльність щодо застосування методів та систем збуту
7. Комунікаційна політика	Широке застосування засобів комунікацій	Обмежена кількість комунікаційних каналів
8. Частка ринку	Розширення частки ринку, діяльність щодо виходу на нові ринкові сегменти та ринки збуту	Втримання тієї частки, якої вдалося досягнути

Стратегії розвитку характеризуються інноваційною та інвестиційною підтримкою, ризиком здійснення операцій, вони спрямовані на чітке виконання поставлених цілей, потребують досягнення результатів діяльності, мають адаптуватися до різних обставин, забезпечити дослідження чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

### 1.2. Види стратегій розвитку підприємства

Розроблення стратегій розвитку є складовою стратегічного маркетингового планування. Кожне підприємство розробляє стратегічну маркетингову програму, яка містить формування місії компанії, цілей та стратегій господарського портфеля і розвитку. У місії вказується мета створення підприємства, вона формулюється у залежності від того, як сама компанія вважає, для чого вона створена. Цілі підприємства можуть бути

якісними та кількісними, тому важливо їх сформулювати таким чином, щоб забезпечити вимірність результатів. Цілі можуть за часом бути короткотерміновими, середнє терміновими та довгостроковими. Стратегічне планування найбільшу увагу приділяє розробленню саме довгострокових цілей. Тому і стратегії розвитку підприємства мають охоплювати довготерміновий період – до 5 років. Зрозуміло, що всі необхідні ресурси для реалізації стратегій розвитку повинні розраховуватися на термін до 5 роки, рівномірно розподілятися по роках. Стратегія розвитку вказує напрямок зростання, пояснює, який з напрямків буде найприбутковим, скільки буде необхідно ресурсів і як їх правильно розподілити [9].

У маркетинговій діяльності наявність стратегії грає велике значення. Тому цими питаннями займалися науковці, які з різних точок зору розглядали це поняття. Вони формували поняття «стратегія», виходячи з своїх міркувань, але схожість була в тому, що вони вважали, що стратегія – це план/програма дій, комплекс відповідних рішень. У табл. 1.2 наведено визначення поняття «стратегія» різними вченими.

Підчас розроблення стратегії необхідні кроки тільки намічаються та обговорюються, їхня мета – напрямки, які дозволять досягнути у кінці стабільний розвиток. Якщо події розвиваються не в тому напрямку, як було заплановано, то необхідність у такій стратегії зникає, розробляється нова. Для розроблення стратегій застосовується інформація, яка зібрана на даний час. Але у оточуючому середовищі постійно відбуваються зміни, з'являється нова інформація, яку також бажано використати, тому компанія стикається з тим, що розроблення напрямків розвитку відбувається при неповному обсягу інформації. Якщо потім інформація доповнюється, то необхідно з'ясувати, чи відповідає та стратегія, яка вже була розроблена, цілям та стану поточної ситуації. За необхідністю можна вносити зміни [21].

Стратегічне маркетингове планування, у межах якого розробляються стратегії, передбачає наявність не однієї, а цілого комплексу стратегій, які можуть переглядатися за різних обставин.

**Трактування різними науковцями сутності поняття «стратегія підприємства»**

ПІБ вченого	Сутність поняття «стратегія підприємства»
1. Котлер Ф., Армстронг Г.	Стратегія компанії – це системний підхід до вирішення проблем її розвитку та функціонування, що забезпечує збалансованість діяльності компанії [20].
2. Тур О.В.	Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально економічної системи господарюючого суб`єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства [39].
3. Мельник Л.Г.	Стратегія підприємства – довгострокові, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захист [24].
4. Хацер М.В.	Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб`єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення [40].
5. Василенко В.О., Ткаченко Т.І.	Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою, з одного боку, поєднання ресурсів і навичок організації, а також можливостей і ризиків, що виходять з навколишнього середовища, а з іншого боку – середовища, що діє в сьогоденні і в майбутньому, за яких організація сподівається досягти своєї основної мети [5].
6. Золотаревський А.В.	Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу [16].
7. Смирнова Н.К., Фоміна О.В.	Стратегія – це модель взаємодії всіх ресурсів, що дозволяє організації найкращим способом виконати її місію і досягти стійких конкурентних переваг [35].
8. Мізюк Б.М.	Стратегія – це генеральний напрям діяльності підприємства, яка повинна привести до поставленої мети [25].
9. Погорелов Ю.С.	Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з`являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості [32].

Кожне підприємство бажає знати, як воно буде розвиватися у майбутньому, тобто намагається мати прогнози розвитку. Це складна робота, оскільки передбачити те, що буде навіть у найближчі роки, не завжди можливо. Але такі прорахунки проводяться, щоб орієнтуватися та бути готовими до змін.

На те, яка кількість стратегій буде розроблятися компанією, залежить її розмір. Для невеликої компанії може бути одна - дві стратегії, для великих – декілька. Їхня кількість обумовлена тим, скільки варіантів розвитку хоче мати компанія. Якщо варіантів декілька – здійснюється вибір альтернатив, обговорюється краща стратегія із всіх можливих [42].

Стратегії зростання розробляються на таких рівнях: інтенсивний, інтеграційний, диверсифікаційний. Найчастіше підприємство розвивається саме інтенсивним шляхом, всі інші є додатковими і розробляються тоді, коли відчувається, що інтенсивний не охоплює всі поставлені задачі.

Краще всього аналізувати інтенсивний напрямок розвитку шляхом застосування матриці І.Ансоффа. Матричні моделі широко застосовуються у стратегічному плануванні, ними може бути матриці БКГ класична та модифікована, матриця Мак-Кінсі тощо. Але саме матриця І. Ансоффа найбільше підходить з метою розроблення інтенсивних стратегій розвитку.

За цією матрицею, яка складається з чотирьох квадрантів, можна дослідити такі напрямки розвитку: глибше проникнення на ринок, розширення меж ринку, розвиток товару, диверсифікація. При цьому розглядаються два таких стану: ринок може бути або існуючий та освоєний, або новий, де компанія ще не працювала. І продукт може бути або у стані такого, який вже зроблений і пропонувався на ринку, або новий, який ще тільки буде створений [3].

Якщо компанія має намір працювати на освоєному ринку та виробляти той товар, який вже добре відомий споживачеві, вона застосовує такий напрямок, як глибше проникнення на ринок. Він має такі переваги: товар знає споживач, ринок для нього вже створений, є можливість застосовувати

різні маркетингові прийоми: знижки, акції, презентації тощо. Можна краще товар викладати на полицях, тобто інтенсифікувати працю мерчандайзерів. Можна у якісь часи, які будуть зручні для споживачів, продавати товар із знижкою. Існує безліч можливостей, щоб посилити вплив на споживача та продавати більше звичних товарів на існуючому ринку. Якщо грамотно цим скористатися, то ця стратегія може бути вдалою та прибутковою [2].

Компанія може спробувати розширити межі ринку, знайти нові для реалізації своєї продукції. Йдеться не завжди про якісь віддалені ринки, міжнародні. Це може бути ринок збуту навіть у новому для підприємства районі міста. Перед тим, щоб вдаватися до пошуку нового ринку, необхідно провести маркетингові дослідження та впевнитися в тому, що товари компанії там будуть користуватися попитом. Спочатку треба застосувати пробний маркетинг, а потім за успішного результату поширити свою діяльність на тому ринку. Можна спробувати працювати на ринку районному, місцевому, обласному. Перевагами такого розвитку є те, що новий ринок – це завжди нові можливості. І якщо грамотно побудувати діяльність щодо пошуку таких нових можливостей, освоїти та застосувати нові точки збуту, результат може бути позитивним. Йдеться не тільки про нові територіальні ринки, але й про нові ринкові сегменти. Можна спробувати залучити якісь нові сегменти споживачів до товарів підприємства, можна спрямувати свої зусилля та залучити нову вікову групу тощо. Всі такі дії йдуть на користь підприємства [9].

Дуже перспективним напрямом діяльності є розвиток товару. Будь-які маніпуляції з товаром можна робити та сподіватися на успіх. Тут розкривається широке коло можливостей. Товар можна покращити шляхом додавання до нього нових складових, тобто переглянути рецептуру та внести до неї необхідні зміни. Зараз у тренді застосування рослинних складових, нетрадиційної сировини. Вона може бути присутньою у тому регіоні, де розташовано підприємство, бути недорогою і у великій кількості. Тоді такі додавання не будуть коштовними, продукція не виросте у ціні, що буде добре

сприйматися споживачем. Оскільки компанії намагаються спостерігати за тенденціями у моді або стилях життя, можна внести у товар зміни, які знайдуть відгук у споживачів, які ведуть здоровий спосіб життя. Це можуть бути дії по зменшенню у складі продукту цукру, або жирності, або солі, або крохмалю тощо. У кожному випадку переглядається рецептура, вносяться відповідні зміни з тим, щоб отримати продукт, який оцінить покупець. До таких дій вдаються, наприклад, виробники солодошів. Вони розуміють, що їхня продукція повинна бути солодкою, але солодкість може забезпечити не тільки цукор, але й рослинна сировина. Такі дослідження ведуться і такі товари вже створені. Цукор замінюють іншими складовими і при виробництві товарів для діабетиків, для цієї категорії людей є навіть відділи у магазинах, де представлена продукція, яка не нанесе шкоду їхньому здоров'ю [20].

Зараз споживачі хочуть мати не тільки смачний продукт, але й зручну упаковку. І тут також у підприємства відкриваються нові можливості: можна експериментувати із об'ємом, збільшувати або зменшувати місткість тари. Можна робити її більш яскравою, привабливою на погляд. Можна змінювати форму упаковки. Це також зразу помітять споживачі і їхня зацікавленість до товару зростає. Якщо товар не викликає зацікавленості, можливо, він вичерпав свій ресурс з точки зору відомості, у таких випадках йдуть на зміну логотипу, репозиціюванню, тобто створюють для товару якісь новий образ. Іноді це дуже коштовний захід, бо треба створити ринок для такого товару, нагадати про нього споживачам, пояснити зміни. Але частіше за все такі зміни йдуть на користь товару, споживачам, а значить, і виробникам [2].

Щодо вдосконалення товару, створення нових асортиментних ліній, то цій роботі передують дослідження. Треба бути впевненим в тому, що такий товар буде добре сприйматися, що його будуть купувати. Окрім створення нового товару або асортиментної групи, можливо збільшити її глибину. Якщо у асортиментній групі не багато позицій, то запропонувавши товар з цієї ж серії, компанія зможе наростити обсяги продажу. До таких дій вдаються як підприємства, які виробляють, наприклад, молочні продукти або

безалкогольні напої (йогурт з різними смаками, безалкогольні напої з додаванням різних видів соків до рецептури). Таким чином не створюючи нову лінійку, можна на тому ж обладнанні організувати випуск такої зміненої продукції [44].

У матриці І.Ансоффа передбачений ще один квадрант, у якому наводяться такі товари, які не відповідають основному призначенню підприємства та продаються на нових ринках збуту. Але можливості диверсифікації будуть розглянуті пізніше.

Для підприємства є вигідною інтеграція окремих напрямків діяльності з іншими елементами комплексу маркетингу. Йдеться про інтеграційні можливості зростання.

Компанія може об'єднувати свої зусилля та ставити під свій контроль діяльність постачальників, посередників, конкурентів. Якщо беруться під контроль та об'єднуються зусилля з постачальниками, які забезпечують підприємству поставки сировини, матеріалів, запасних частин, обладнання, то така інтеграція називається регресивною.

У компанії завжди багато посередників, які допомагають їй у реалізації продукції. Такі посередники проходять відбір, складається їхній рейтинг перед тим, як укладаються відповідні угоди. Як правило, це досвідчені спеціалісти, які добре роблять свою справу. Але бувають ситуації, коли їхня діяльність повинна контролюватися, оскільки навіть у добре проінструктованих посередників можуть бути збої у роботі. Якщо підприємство хоче поставити під свій контроль посередників, воно вдається до прогресивної інтеграції. Хоча виробники продукції, які працюють на одному ринку, добре знають один одного, конкурують за ринки збуту та споживачів продукції, вивчають діяльність своїх конкурентів, але завжди один виробник має якісь конкурентні переваги, які надають йому можливість виграти у вирішенні якогось питання. А іноді необхідно об'єднатися для вирішення певної проблеми. Така інтеграція називається горизонтальною [20].

Задля того, щоб можна було здійснити стратегію інтеграції, компанія повинна мати сильний бізнес, де її позиції будуть стабільними. Реалізація такої стратегії не буде впливати чи порушувати цілі підприємства. Навпаки, застосування такого напрямку діяльності може допомогти досягти раніше встановлених цілей [13].

Якщо у межах своєї діяльності підприємство не досягає певних цілей, наприклад, такого рівня прибутку, який необхідний для ефективного його функціонування, воно може піти на розширення сфери впливу. Можна займатися діяльністю, яка буде прибутковою, але не зв'язана з основною. Таких видів діяльності може бути багато, але потрібен стартовий капітал для налагодження якоїсь роботи. Також компанії бажано мати місце для розміщення обладнання, сировини, робітників, які будуть здійснювати роботу. Іноді потрібно домовлятися з іншими гравцями ринку, вони не обов'язково будуть зв'язані з галуззю, в якій здійснюється основний вид діяльності. Така робота потребує фінансових ресурсів, а також буде потрібен деякий час, щоб підібрати позиції, які буде вигідно організувати.

Якщо компанія починає виробляти нові товари, які мають відношення до існуючої технології виробництва, має досвід у реалізації існуючих товарів та зможе налагодити процес розповсюдження нових, то така діяльність називається концентричною диверсифікацією.

Якщо підприємство вирішило займатися новою діяльністю та організувало виробництво нових товарів, які можуть використовуватися тими клієнтами, яких вже має підприємство та технологічно непов'язані з тими товарами, які зараз виробляються, це горизонтальна диверсифікація. Можна займатися і такою діяльністю, яка буде зовсім новою для компанії, не буде зв'язана зовсім з технологіями, які зараз застосовуються, для реалізації нових товарів або послуг потрібно буде шукати нових клієнтів. Така діяльність називається конгломератною диверсифікацією [20].

Диверсифікаційне зростання дає можливість підприємству опанувати зовсім нові сфери діяльності, розширити існуючі. Якщо до пошуку таких

видів підійти креативно, то можуть значно зрости прибутки, оскільки таких компаній може бути небагато. Також можна мати додаткові конкурентні переваги, якщо зайняти нішу і мати там певний контроль. Диверсифікація дозволяє залучити нових споживачів, а іноді навіть створити для підприємства нові ринкові сегменти. Ринок, на якому зможе додатково працювати компанія, може бути ненасиченим, тоді продукція буде краще реалізуватися, особливо якщо можна бути її диференціювати [20].

За рахунок диверсифікації можна виправити становище або його покращити у поточній діяльності, вкладаючи ті гроші, які отримані за рахунок інших сфер бізнесу. Якщо нова діяльність якимось чином пов'язана з існуючими технологіями, може мати ефект синергії через покращення використання виробничих потужностей, їхнього кращого завантаження. Може і краще використовуватися сировина. Наприклад, якщо підприємство внаслідок основної діяльності має відходи, воно може організувати виробництво з перероблення таких відходів або їхнє застосування для вироблення нової продукції. Класифікація стратегій наведено у табл. 1.3.

*Таблиця 1.3*

### **Класифікація стратегій зростання підприємства**

Напрями зростання	Стратегії
1. Інтенсивне зростання	▪ Стратегія глибокого проникнення на ринок
	▪ Стратегія розширення меж ринку
	▪ Стратегія розвитку товарів
2. Інтеграційне зростання	▪ Регресивна інтеграція
	▪ Прогресивна інтеграція
	▪ Горизонтальна інтеграція
3. Диверсифікаційне зростання	▪ Концентрична диверсифікація
	▪ Горизонтальна диверсифікація
	▪ Конгломератна диверсифікація

Наведені стратегії є вихідними з тих базових стратегій, які існують і можуть бути ефективними у різних ситуаціях.

Розглянемо базові стратегії. Існує чотири базових стратегії, з яких потім формуються всі інші [4].

Першою є стратегія обмеженого зростання. Вона характеризується тим, що цілі розвитку підприємства встановлюються виходячи з тих позицій, яких підприємству вдалося досягнути в теперішній час. Але цілі можуть і коригуватися, якщо ситуація змінюється. Це гарна стратегія для тих фірм, які працюються у стабільних галузях, мають стабільні темпи зростання, застосовують такі технології, які вже вивірені часом [4].

Другою є стратегія зростання. Оскільки кожне підприємство хоче отримувати гарні результати, воно встановлює цілі, які допомагають цих результатів досягти. Якщо застосовувати стратегії зростання, то темпи росту можна прискорити. Застосовують інтенсивні стратегії, які передбачають ефективне використання всіх ресурсів. Інтеграційні стратегії можуть допомогти об'єднати бізнес або його елементи, щоб разом вирішувати якісь питання. Диверсифікаційні стратегії зростання дають можливість вибрати діяльність за межами існуючого ринку, за межами існуючих товарів.

Наступна базова стратегія – стратегія скорочення. Вона передбачає умови згорання або скорочення господарської діяльності внаслідок того, що на ринку відбулися такі зміни, які негативно впливають на діяльність. Це стосується усіх змін, які відбулися у зовнішньому середовищі: економіці, політиці, географічному та демографічному середовищі тощо. У зв'язку з цим можливі такі дії: згорання або ліквідація бізнесу, його скорочення або переорієнтація на інші сфери діяльності [39].

Четвертий вид стратегії – це комбінована стратегія. Це означає, що вищевикладені стратегії можна комбінувати у будь-яких варіантах. Вибір комбінування здійснюється виходячи із ситуації, яка склалася. Якщо компанія має диверсифікований вид бізнесу, працює у багатьох сферах чи галузях, вона може здійснювати такі комбінації стратегій.

Щоб можна було успішно застосовувати розглянуті стратегії або їх комбінувати, необхідно провести певні зміни до умов функціонування підприємства. Такі зміни можуть стосуватися, наприклад, бачення створення підприємства або його місії, можна уточнювати цілі (короткострокові,

середньострокові, довгострокові). Можуть бути внесені зміни у організацію діяльності, у можливості формування товарної, збутової, цінової та комунікаційної політики. Зміни можуть стосуватися відносин, які склалися у колективі, використання засобів стимулювання робітників підприємства. Якщо дії зроблені вірно та вчасно, це піде тільки на користь підприємству та його робітників.

Всі зміни, як правило, обумовлені внутрішніми та зовнішніми чинниками, тому і враховуються при розробленні стратегій розвитку.

У роботі будуть розглянуті чинники, які впливають на функціонування підприємства за допомогою визначення сильних і слабких сторін підприємства, загроз та можливостей. А також буде проаналізовано шляхи реалізації стратегій розвитку на підприємстві. Будуть розглядатися дії інтенсивної, інтеграційної та диверсифікаційної стратегій розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ ТА НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ДОМІНІК КО»

#### 2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «Домінік Ко»

ТОВ «Домінік Ко» – українська компанія, яка працює на ринку кондитерських виробів з 1919 року. 29 вересня 2017 року відбулися загальні збори акціонерів Товариства і відповідно до протоколу №1 прийняли рішення про припинення діяльності у зв'язку з перебудовою товариства. Так, Приватне акціонерне товариство «Полтавакондитер» було перейменовано на Приватне акціонерне товариство «Домінік» [29].



Рис. 2.1. Логотип

Виробничі лінії розташовані в Україні на двох виробничих територіях:

Виробнича територія №1 – за адресою м. Полтава, вул. Спаська, 10.

Виробнича територія №2 – за адресою м. Полтава, вул. Маршала Бірюзова, 2.

Місцезнаходження товариства: Україна, м. Полтава, вул. Маршала Бірюзова, 2.

Раніше "Полтавакондитер" випускала продукцію під торговою маркою "Доміно". За допомогою нової торгової марки кондитерська фабрика планує утримати свою ринкову частку і збільшити обсяги виробництва. ТОВ «Домінік Ко» – динамічно розвиваюче підприємство. На ньому відбувається збільшення виробничих потужностей, модернізація технологічних процесів,

робота з рецептурами і підбором сировини [29].

За 80 років свого існування фабрика перетворилась на потужне конкурентне сучасне підприємство, яке забезпечує робочим місцям близько 3000 чоловік. Високотехнологічні виробничі лінії, кваліфікований персонал, чіткий контроль якості продукції в поєднанні з багатим досвідом і стародавніми традиціями – запорука смачної та якісної продукції, на яку завжди є попит.

Компанія «Домінік» зареєстрований як приватне акціонерне товариство. Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) – це акціонерне товариство, кількість акціонерів якого не може перевищувати 100 акціонерів.

З 2021 р. – це ТОВ «Домінік Ко».

Підприємство працює на кондитерському ринку та відчуває на собі вплив чинників, які діють у галузі. Виробництво є основою ринку, наразі найбільші гравці покривають до 95 % внутрішнього попиту. Основними факторами впливу на обсяги виробництва є споживчий попит, ціни на сировину та енергоресурси, кадрова забезпеченість на підприємствах.

Найбільші гравці займають значну частину ринку, близько треті займають малі регіональні виробники з невеликим асортиментом, переважно з печивом [1].

Ринок має нішу для нових гравців, проте організація великого виробництва та конкурентної боротьби потребує значних інвестицій. Імпорт в основному складається з відомих торгових марок, що зарекомендували себе на ринку.

До 2021 року багато компаній імпортували різноманітні дорогі товари маловідомих брендів, з початком війни обсяги їх зменшились майже до нуля. Експорт продукції з України складає близько 23-25 % від обсягів виробництва [10]. Українська продукція зарекомендувала себе на іноземних ринках та є затребуваною.

Найбільшими країнами-споживачами за даними 2023 р. є Молдова, Польща, Румунія. Асортимент серед компаній хоча і є широким, часто

повторюється. Головними відмінностями товарів різних виробників є ціна та якість, унікальних продуктів. Найбільші гравці активно розширюють асортимент, виводячи нові види товарів, наприклад солоні вафлі Світоч. Ціни майже на всі продукти зросли протягом 2022-2023 рр., в основному через зростання вартості енергоресурсів, логістики та окремих видів сировини. Проте через блокування експорту зерна в Україні було нарощення виробництва борошна, що частково вплинуло на зменшення цін на печиво, вафлі та круасани [15].

Споживання, що залежить від кількості споживачів та рівня купівельної спроможності, не мало тенденції до значного росту у поточному періоді. Попит є сталим, більшість споживачів (близько 60 %) мають сформовані вподобання щодо виду продукції та брендів. Проте виробники використовують різноманітні методи щодо привертання уваги споживачів за рахунок розширення асортименту, що допоможе мінімізувати виробничі витрати та надати ринку якісний продукт за доступною ціною.

Згідно з проведеним дослідженням, можна прогнозувати наступні зміни:

- Покращення позицій найбільших гравців, ріст консолідації. Через загальні несприятливі умови для створення нової компанії (зростання витрат на просування, на запуск виробництва, падіння споживання) існуючі гравці будуть поглиблювати свій вплив, закриваючи вільні ніші.

- Подальше зменшення імпорту. Наразі імпорт має тенденцію до зниження, багато фірм більш відчутно реагують на позиції, що не продаються, прибираючи їх з асортименту. Ситуація може змінитися після припинення військових дій, відновлення економіки та зростання споживчого попиту на продукти з високою ціною.

- Збільшення експорту. Через падіння внутрішнього споживання все більше гравців планують виходити на зовнішні ринки, в подальшому прогнозується ріст експорту на 10-15%.

- Подальше збільшення цін. В 2024 році на ринку сировини, енергоресурсів та палива відбуваються зміни в сторону росту, тому очікується ще одне підвищення цін на кондитерські вироби [38].

Діяльність компанії включає виробництво під власним брендом «Домінік». Сьогодні це сучасне підприємство з оновленим виробництвом, яке відповідає світовим стандартам. Завдяки цьому продукція компанії реалізується на європейському ринку з 2006 р. Географія продажів продукції компанії значно розширилась, а це означає, що її якість відповідає вимогам сертифікації: ISO 22000:2005, IFS FOOD, ISO 9001:2015.

Друга виробнича лінія, перша в Україні, повністю сертифікована згідно системи НАССР. Це дало компанії можливість продавати продукцію в Західній Європі. Компанія також має сертифікати «HALAL» і «UTS Cосоа». Ця продукція представлена на українському ринку.

Сучасна історія ТОВ «Домінік Ко» почалася у 2000 році, з рішенням співпрацювати з інвестиційним фондом «Sigma Blayzer». Завдяки значним фінансовим вкладенням іноземного інвестора був реалізовано масштабний проект нової будівлі підприємства. Сучасна будівля була побудована в найкоротші терміни і повністю відповідає найвищим світовим стандартам.

Після цього відбувся ряд спільних розробок інженерів-заводів та всесвітньо відомих компаній. А саме, італійська компанія «Laser» налагодила нові лінії з виробництва цукрового печива та печива з фруктовію начинкою, а також лінію з виробництва здобного печива та снєків.

Шоколадний цех обладнаний двома лініями швейцарського концерну «Buller» з виробництва шоколадних мас та шоколаду. Лінії повністю автоматизовані. Молочний і чорний шоколад, який виробляється під брендом «Домінік», за якістю не поступається найкращим європейським стандартам [29].

Основна мета діяльності підприємства отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницької, комерційної та іншої діяльності в різних

галузях економіки та задоволення на цій основі суспільних соціально-економічних потреб та підвищення добробуту його акціонерів та соціальних потреб його працівників.

Основні напрямки діяльності компанії ТОВ «Домінік Ко»:

- Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів;
- Виробництво сухарів і печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечок для тривалого зберігання;
- Оптова торгівля цукром, шоколадом та кондитерськими виробами.
- Асортиментний ряд продукції ТМ «Домінік» нараховує понад 300 найменувань кондитерських виробів [29].

Асортимент новинок:

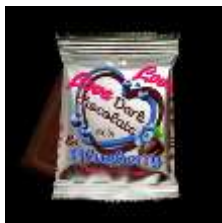


Рис. 2.2. Шоколад «Blubberry» чорний шоколад



Рис. 2.3. «Chocolate Dance» набір з чорного та молочного шоколаду



Рис. 2.4. Цукерки «Метеорит від Домінік»



Рис. 2.5. «Ромашка Домінік»



Рис. 2.6. Вафлі «Ананасові від Домінік»



Рис. 2.7. «Оленка»

Компанія пропонує широкий асортимент кондитерських виробів, які постійно поповнюються все новими і новими розробками, більшість з них унікальні і вперше виготовлені. Серед них: цукерки, шоколад, печиво, карамель, пісна продукція, халва, торти вафельні, драже, вафлі, продукти здорового харчування, зефір. Продукція ТОВ «Домінік Ко» вигідно відрізняється високою якістю, використанням у її виробництві екологічно чистої сировини й натуральних добавок.

Основними конкурентами ТОВ «Домінік Ко» є всі компанії, які випускають подібну продукцію в Україну, а саме: Кондитерська Корпорація «ROSHEN», Компанія «Конті», ЛКФ «Світоч», Компанія «АВК», Корпорація «Бісквіт-Шоколад» та інші [29].

Також потенційними конкурентами є всі іноземні виробники, які продають свою продукцію в Україну.

Продукція ТОВ «Домінік Ко» реалізується на внутрішньому ринку через оптових дистриб'юторів і точку роздрібної торгівлі, та експортується в країни СНД та Європи. Разом з дистриб'юторами ведеться робота з просування ТМ «Домінік» до кінцевого споживача.

Прямі поставки здійснюються в торгівельні мережі, ТОВ «АТБ маркет», ТОВ «Фулком», ТОВ «Омега», ТОВ «Альянс-Маркет», ПП «Таврія

– І», ПП «Таврія Плюс», ПП «Таврія – В». Певну частку продажів становить реалізація кондитерських виробів через фірмовий магазин ТОВ «Домінік Ко».

Показники діяльності підприємства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні показники діяльності ТОВ «Домінік Ко»**

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсолютне, ±	відносне, %
1.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	638511	735277	96766	15,15
2.Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	513820	620962	107142	20,85
3.Адміністративні витрати	тис. грн.	27378	35350	7972	29,12
4. Витрати на збут	тис. грн.	48018	46729	-1289	-2,68
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	589216	703041	113825	19,32
6.Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	49295	32236	-17059	-34,61
7.Чистий прибуток	тис. грн.	53749	19398	-34360	-63,93
8.Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	92,28	95,62	3,34	3,62
9.Рентабельність діяльності (продаж)	%	8,42	2,64	-5,78	-
10.Рентабельність продукції	%	8,37	4,58	-3,79	-

*Джерело: Звіт про фінансові результати [18]*

ТОВ «Домінік Ко» вдалося у результаті своєї діяльності збільшити чистий дохід на 15,15% у 2023 р. порівняно з 2022 р. Оскільки зростання повних витрат було більшим у порівнянні із ростом чистого доходу, то витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації збільшилися на 3,62%.

Відбулося зменшення прибутку від реалізації на 34,61% та чистого прибутку на 63,93%. Зниження прибутковості відбулося в цілому за рахунок зниження рентабельності продукції в зв'язку з ростом цін на сировину, енергоресурси, збільшення фонду оплати праці.

Висока конкуренція на ринку кондитерських виробів не дала змоги збільшувати ціни пропорційно зростанню собівартості продукції.

Основними факторами, що впливають на кінцеву ціну продукції підприємства, є:

- Вартість сировини – включає витрати на інгредієнти, такі як какао, цукор, борошно, молоко, горіхи та інші складові.

Зміни у вартості сировини, як правило, впливають на загальну виробничу вартість і можуть відобразитися на ціні кінцевого продукту.

- Вартість електроенергії – виробництво кондитерських виробів потребує електроенергії для виготовлення, обробки та упаковки продукції. Зростання вартості електроенергії може підвищити загальні витрати на виробництво та вплинути на ціни.

- Вартість пакувальних матеріалів – використання якісного та естетичного пакування важливо для кондитерських виробів.

Вартість пакування, його дизайн та матеріали впливають на загальну виробничу вартість і, відповідно, на ціну продукції, але від пакування часто залежить вибір товару споживачем.

- Вартість логістики – логістика є вагомим фактором впливу, адже витрати на транспортування сировини та готової продукції, а також їх зберігання, мають високу вартість.

Тому слід приділяти увагу оптимізації логістичних процесів, особливо, якщо працюєте з різними постачальниками та точками продажу.

- Націнка реалізаторів – щодо роздрібних цін, націнки реалізаторів у точках продажу також грають значущу роль.

Ці націнки можуть включати витрати на зберігання, рекламу, оренду приміщень та прибуток торговельної організації, що впливає на кінцеву ціну, яку споживач платить за продукт.

Це вплинуло на зменшення рентабельності діяльності та рентабельності продукції відповідно на 5,78% та 3,79%.

Загалом можна зробити висновки, що результати діяльності ТОВ «Домінік Ко» у 2023 р. погіршилися.

Кондитерське виробництво відноситься до ряду екологічно складних виробництв, що зумовлюється діями деяких чинників, які в свою чергу використовують природні речовини ресурси як сировину для випуску кінцевої готової продукції. Натомість ТОВ «Домінік Ко» прагне досягти екологічності виробництва завдяки раціональному переробленню сировини і впровадженню безвідходних і маловідходних технологій, які характеризуються мінімумом розсіюваних та неутилізованих відходів, що не забруднюють навколишнє природне середовище [29].

ТОВ «Домінік Ко» піклується про екологічні наслідки техногенної діяльності підприємства, виробляє продукцію екологічно безпечну для споживачів. Вкрай важливо для ТОВ «Домінік Ко» не завдавати шкоди навколишньому середовищу та не порушувати права та законні інтереси громадян і їх об'єднань, інших суб'єктів господарювання, установ, організацій та органів місцевого самоврядування і держави.

Найвагомішою умовою формування екологічної безпеки на ТОВ «Домінік Ко» є розвиток підприємства за рахунок оновлення техніко-технологічної бази виробництва, а саме впровадження ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій, сучасного виробничого обладнання та установок.

ТОВ «Домінік Ко» впродовж багатьох років приймає спонсорську участь в соціальному культурному житті Полтавщини [29].

Вона активно підтримує всю діяльність благодійного фонду «Дар», заснованого з ініціативи жіночої спілки фонда «Sigma Bleyzer» (інвестори Домінік). Робота фонду «Дар» спрямована на підтримку української культури, історії, та дітей України, особливо дітей з прифронтової зони.

Також ТОВ «Домінік Ко» бере участь в різних міжнародних виставках. У 2019 році, наприклад, компанія брала участь у третій Міжнародній виставці продовольчої продукції Ukrainian Food Expo 2019. Дана участь дала

можливість підприємству популяризувати свою продукцію «Made in Ukraine» на вітчизняному і міжнародному ринках, знайти надійних бізнес-партнерів та підписати вигідні умови про співпрацю.

## **2.2. Визначення можливостей стратегічного розвитку підприємства**

### **2.2.1. Обґрунтування чинників впливу на розвиток підприємства**

Розвиток ТОВ «Домінік Ко» знаходиться під постійним впливом різноманітних чинників маркетингового середовища, які можуть відбиватися позитивно або негативно на його діяльності. Задля визначення та оцінювання такого впливу застосовується метод SWOT- аналізу, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, загрози та можливості. Такий аналіз дозволяє комбінувати різні стратегії задля уникнення перешкод на шляху розвитку підприємства.

Сильні сторони дозволяють компанії успішно розвиватися, від їх кількості залежить якісний розвиток підприємства (табл. 2.2). Прокоментуємо їх.


Сильною стороною підприємства є виготовлення широкої асортиментної гами продукції. Оскільки кондитерська галузь забезпечує різноманітність асортименту, то і підприємства намагаються виробляти різні асортиментні групи продукції (так звані цукрові та борошняні). ТОВ «Домінік Ко» має велику насиченість асортименту через те, що виробляє велику кількість асортиментних груп та кожна з них має велику глибину. Особливою групою є «Новорічна продукція». Вона запускається у виробництво на Новорічні свята та Різдво, фігурки Діда Мороза приваблюють дітей та дорослих, створюючи гарний настрій від того, що продукція така яскрава, така приємна на смак.

На підприємстві завдяки інвестиціям від американського приватного фонду "SigmaBleyzer" та американської компанії Sigma Bleyzer був побудований новий корпус з випуску шоколадних виробів та печива,

завезено сучасне обладнання з Італії. Це сприяло виготовленню продукції високої якості.

Таблиця 2.2

### Сильні сторони ТОВ «Домінік Ко»

Сильні сторони	Пояснення позиції
1. Широкий асортимент виготовленої продукції	Виробляються такі асортиментні групи: цукерки, шоколад, печиво, карамель, пісна продукція, халва, торти вафельні, драже, вафлі, продукти здорового харчування, зефір, новорічна продукція.
2. Сучасне технологічне обладнання, яке забезпечує гарну якість	Нові лінії з виробництва цукрового печива та печива з фруктову начинкою, а також лінію з виробництва здобного печива та снєків (італійської компанії «Laset»); лінії з виробництва шоколадних мас та шоколаду (швейцарського концерну «Buller»).
3. Відомість бренду	Бренд «Домінік» відомий українським споживачам та за межами України. 
4. Екологічність виробництва	Раціональне перероблення сировини, впровадження безвідходних і маловідходних технологій, ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій.
5. Активна інноваційна діяльність	Впровадження нових видів продукції (чорний шоколад «Blubberry», набір з чорного та молочного шоколаду «Chocolate Dance», цукерки «Метеорит», «Ромашка Домінік», «Оленка», вафлі «Ананасові від Домінік» тощо.
6. Збереження у теперішній час команди компанії, оплати праці робітників, безпеки співробітників	Діяльність підприємства навіть у такі важкі часи залишається спрямованою на підвищення професіоналізму працівників, покращення умов праці, безпеки виробничих процесів та гарантування їхнього соціального захисту.
7. Участь у вітчизняних та міжнародних виставках	Наприклад, у Міжнародних виставках продовольчої продукції Ukrainian Food Expo.
8. Прямі поставки продукції до торговельної мережі	ТОВ «АТБ маркет», ТОВ «Фулком», ТОВ «Омега», ТОВ «Альянс-Маркет», ПП «Таврія-І», ПП «Таврія Плюс», ПП «Таврія-В», власний фірмовий магазин ТОВ «Домінік Ко».

Підприємство широко відомо в Україні та Світі не тільки продукцією високої якості, а й відомістю бренду. Він забезпечує впізнаваність продукції, привертає увагу споживачів.

ТОВ «Домінік Ко» намагається забезпечити високі стандарти

виробництва, своєю діяльністю не забруднювати навколишнє середовище, застосовувати екологічно чисту сировину, щоб продукція не була шкідливою для споживачів.

Компанія активно займається інноваційною діяльністю, забезпечуючи щорічне впровадження у виробництво 5-6 нових виробів з різних асортиментних груп. Передую цієї діяльності дослідження ринку та попиту на продукцію, щоб новинки знайшли своїх споживачів. Якщо новинками зацікавляться, обсяги виробництва такої продукції зростають.

Сильною стороною є намагання компанії зберегти колектив, забезпечити безпеку на виробництві. Для цього на підприємстві вжиті заходи, які дозволяють не боятися за своє життя, працювати у команді, вчасно отримувати зарплату, зберігати спокій.

Навіть зараз у такі скрутні часи проводяться виставки вітчизняного та міжнародного масштабів, які допомагають підприємствам підтримувати свій імідж надійного виробника, демонструвати свою продукцію та розповідати про її переваги, залучати більше споживачів до неї. Це велика робота, до якої довго готуються, щоб гроші не були витрачені марно.

Підприємство має розвинену мережу збуту своєї продукції, вона реалізується через канали збуту різного рівня. Ці також є перевагою для підприємства, оскільки його продукцію можна купити у будь-якому супермаркеті, який може забезпечити різноманітний та широкий асортимент. Компанія має власні фірмові магазини, це дозволяє їй постачати продукцію напряму від виробника до споживача, не витрачаючи кошти на посередників. Це надійний канал збуту, оскільки дає можливість придбати продукцію дешевше, ніж у інших торгових точках. У фірмовому магазині легше забезпечити контроль над цінами, вивчати попит на продукцію, проводити різноманітні акції. Це подобається споживачам, привертає їхню увагу.

Поряд із сильними сторонами, компанія має і слабкі сторони. Вони в багатьох випадках пов'язані із війною, непередбачуваністю розвитку подій в країні, коли порушені нормальні умови функціонування (табл.2.3).

## Слабкі сторони ТОВ «Домінік Ко»

Слабкі сторони	Пояснення позиції
1. Порухення умов виконання контрактів постачальниками	Деякі постачальники підвищили ціни на свої послуги, постачають сировину за більш високими цінами.
2. Зменшення чисельності працюючих	Через події в країні не можливо забезпечити необхідний кадровий потенціал.
3. Скорочення горизонту планування	Зараз горизонт планування став меншим, ніж рік.
4. Невелика кількість івент-заходів	Відділ маркетингу зараз працює у скороченому складі, тому не всі заходи маркетингової підтримки продукції проводяться.
5. Затримки в ланцюгах поставок продукції, матеріалів, ресурсів	Трапляються такі затримки, які пов'язані з труднощами забезпечення логістичних потоків.

Компанію підводить стейкхолдери, які через різні обставини не можуть забезпечити виконання контрактів. Це стосується, в першу чергу, ціни. Оскільки контракти уклалися на початку року, тоді ситуація виглядала не так, як зараз. Постачальники вимушені піднімати ціни на сировину, матеріали, які постачаються, оскільки той рівень цін, який був вказаний у контрактах, не забезпечував прибутковості їхньої роботи. Це вимушена міра, але вона порушує плани компанії, продукція якої також дорожчає.

На жаль, не вдається повністю зберегти колектив, оскільки багато чоловіків були призвані до лав ЗСУ і залишили роботу. Нових робітників потрібно готувати, тому що технологічний процес складний і вимагає кваліфікації робітників. На підприємстві є курси підвищення кваліфікації, але там можна тільки підтягнути ті знання та навички, які є. Щоб підготувати кваліфікованого робітника, потрібні роки. Тому компанія відчуває нестачу робочої сили.

Оскільки час зараз нестабільний, події розвивається дуже швидко, важко передбачити зміни у країні та галузі, підприємства вимушені змінити горизонти планування. Раніше рік розглядався як найменший термін, на який розраховувалися всі плани. Зараз він менше за рік, тому що передбачити перспективи не завжди можливо.

Як правило, у підприємства багато івент-заходів, які є надійним маркетинговим інструментом. Через зменшення кількості працюючих, в тому числі і у відділі маркетингу, зараз не вдається забезпечити їхню велику кількість.

Від правильної та чіткої організації логістики залежить діяльність підприємства, вчасність реалізації продукції, поставки сировини та матеріалів. Через воєнні дії втрачаються напрацьовані схеми логістичних операцій, коли іноді потрібно налагоджувати нові зв'язки та прокладати нові маршрути поставок. Це вимагає витрат часу та ресурсів, не здійснюється швидко. Але компанія над цим працює і вважає, що це тимчасові труднощі.

Сильні і слабкі сторони – це внутрішні чинники, від яких залежить діяльність підприємства та його розвиток. Тепер розглянемо вплив зовнішніх чинників. Спочатку охарактеризуємо можливості підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

#### Можливості ТОВ «Домінік Ко»

Можливості	Пояснення позиції
1. Покращення конкурентних позицій	Переваги мають ті підприємства, які знаходиться далеко від лінії фронту, не втратили будівлі, споруди та цехи, як це сталося у багатьох конкурентів.
2. Позитивні тенденції у сфері експорту кондитерських виробів	Підприємство може працювати у русі такої тенденції, нарощувати експорт, використовувати напрацьовані канали реалізації продукції за межі країни. Тенденції мають прояв у експорті коштовного шоколаду, борошняних кондитерських виробів.
3. Вихід на міжнародні ринки збуту	Треба шукати шляхи виходу на міжнародні ринки збуту, зокрема, країн Азії, де є великий потенціал до зростання.
4. Зменшення обсягів імпортової кондитерської продукції	Багато підприємств через війну не можуть постачати свою продукцію із-за кордону, обсяги поставок зменшуються, хоча раніше продукція надходила на український ринок майже з 60 країн.
5. Зростання інвестицій у розвиток галузі з боку зарубіжних інвесторів	Підприємства галузі мають високий рівень якості продукції, широкий асортимент, що сприяє притоку інвестицій, оскільки галузь має великий потенціал розвитку.
6. Тенденції до розширення виробництва продукції із застосуванням фруктів, плодів, горіхів.	Незважаючи на те, що така продукція має невелику частку у загальній структурі, це можливість задіяти сировину, яка є в наявності у країні, розширити асортимент. Дослідження підтвердили значний попит на такі вироби.

Для багатьох підприємства, які не зазнали впливу складних ситуацій, не втратили виробничі потужності, можливості розширилися, тому що вони можуть зайняти ту нішу, яка вивільнилася через те, що багато конкурентів такі потужності втратили і не можуть забезпечити випуск продукції у таких розмірах, як це було раніше. На те, щоб повернути втрачені можливості, необхідний час та гроші. Тому ті підприємства, які продовжують працювати, мають забезпечити споживачів продукцією. Поки що на ринку немає незадоволеного попиту.

За підсумками 2023 року зафіксовано зростання обсягів експорту. Це важливо для підприємств, їхні можливості розширюються. Якщо такі тенденції мають місце, це свідчить про зацікавленість інших країн у продукції українських виробників і дає шанси на те, що обсяги реалізації будуть зростати.

Українські підприємства можуть шукати нові ринки збуту, виходити на міжнародні ринки. Йдеться про ринки азійських країн, які хочуть купувати продукцію українських виробників, вона їм подобається. Якщо цей ринок буде освоєний, з'явиться ще одна можливість до збільшення обсягів реалізації, що позитивно відіб'ється на загальних результатах діяльності компаній.

Через військові дії виникає багато труднощів з доставкою закордонної кондитерської продукції. Це можливість для українських виробників збільшити обсяги реалізації вітчизняної продукції, яка задовольнить попит на кондитерські вироби. Іноді закордонна продукція не характеризується вищим рівнем якості, вона може мати краще оформлення і через це викликати зацікавленість споживачів. Тому, якщо закордонної продукції на полицях українських магазинів стане менше, її місце займе вироби вітчизняних виробників.

Зростання інвестицій у розвиток галузі – це завжди нові можливості для виробників. Вони можуть їх спрямувати на покупку нового обладнання, побудувати нові цехи, закуповувати більш якісну та екзотичну сировину,

щоб здивувати споживачів новими виробами незвичних смаків. Деякі закордонні корпорації охоче вкладають гроші у розвиток українських виробничих потужностей, оскільки розуміють, що вони мають гарні перспективи для розвитку у майбутньому.

Інновації у галузі сприяють її розвитку. Кондитерська галузь надає можливості для використання рослинної сировини для виробництва продукції. Такі рослинні домішки надають продукції оригінальний смак, іноді навіть вдається зменшити собівартість виробів, що може призвести до зменшення ціни. Така продукція не втрачає якості, виглядає сучасно і користується попитом.

Як показали дослідження, у теперішній час підприємства та галузь мають більше загроз, ніж можливостей. Охарактеризуємо їх (табл. 2.5) та пояснимо позиції.

Країні вдалося зберегти потенціал кондитерської галузі, хоча деякі підприємства знаходяться в окупованій зоні, деякі постраждали та втратили майно. Але кількість виробників кондитерських виробів хоча і скорочувалася, але на полицях магазинів не відчувався нестаток продукції. Тому рівень конкуренції залишається високим, кількість виробників залишається великою.

Товари-замінники складають реальну загрозу галузі. З боку борошняних кондитерських виробів загроза може йти від хлібопекарської галузі та численних пекарень, яких зараз відкрито дуже багато. Оскільки вони розташовані, як правило, по руху мешканців на роботу, навчання, додому, то і ймовірність того, що людина туди зайде та купить все необхідне до чаю, є великою. З боку цукрових виробів також існує загроза, оскільки деякі підприємства намагаються розширити асортимент, а значить вибір подібної продукції стає більшим, є альтернатива вибору.

Важливою сировиною для галузі є какао-боби. Зараз вони постачаються переважно з Африканського континенту. Для українських виробників альтернативи майже немає, тому і ціни формуються виходячи з

такої ситуації. Але постачальники з Африки хочуть диверсифікувати свої поставки та обслуговувати країні Азії та Китаю.

Таблиця 2.5

### Загрози ТОВ «Домінік Ко»

Загрози	Пояснення позиції
1. Велика конкуренція у галузі	Незважаючи на важкий поточний стан, кількість виробників залишається високою – приблизно 800 гравців на ринку кондитерських виробів.
2. Конкуренція з боку товарів-замінників	До товарної номенклатури додаються нові категорії, які можуть становити конкуренцію звичному асортименту.
3. Можливі обмеження поставок какао-бобів з Африки українським підприємствам	Зараз основними постачальниками какао-бобів є компанії з Африки. Але вони хочуть диверсифікувати поставки сировини на ринки Китаю та Азії. Тоді наші компанії стикнуться або з обмеженнями щодо сировини, або з підвищенням цін на неї.
4. Неузгодженість вітчизняних стандартів у кондитерській галузі із міжнародними стандартами	Оскільки йдеться про ринки Азії, куди хочуть постачати продукцію українські виробники, треба знати, що споживачі цього регіону любляють непоєднані смаки, а також обирають креативний дизайн упаковки. Українським компаніям слід пристосувати свої стандарти під світові тенденції кондитерського ринку.
5. Перенасиченість ринку кондитерських виробів звичною продукцією	У зв'язку з цим необхідно працювати над створенням нових сегментів, наприклад, преміум-класу, використовуючи переваги інновацій.
6. Зменшення купівельної спроможності населення України, падіння попиту	Купівельна спроможність населення України зменшується вже протягом трьох років, внаслідок чого зменшується попит. Українські виробники намагаються збільшити експорт, щоб забезпечити заплановані обсяги реалізації.
7. Складна політична та економічна ситуація	Через військові дії втрачені підприємства галузі частково або повністю, непередбачуваність розвитку подій призводить до складної ситуації в країні та в галузі.
8. Зростання курсу валют	Нестабільність національної валюти, зростання її курсу призводить до труднощів з закупівлею сировини та матеріалів, оскільки багато поставок здійснюється із-за кордону.
9. Труднощі на ринку праці	У зв'язку з тим, що багато мешканців покинули країну, підприємства мають проблеми з робочою силою. Мобілізація також призвела до зменшення кадрового потенціалу.

Якщо це часом здійсниться, галузь стикнеться або з тим, що кількість сировини буде обмеженою, або з великим зростанням цін, що призведе до підвищення собівартості продукції. Обидві ситуації є поганими для

виробників, оскільки какао-боби широко використовуються у галузі, вони дозволяють значно розширювати асортимент. Нестаток сировини негативно вплине на стан галузі.

Підприємства галузі хочуть і далі освоювати зарубіжні ринки, реалізовувати на них свою продукцію. Але на кожному ринку є певні особливості та обмеження, тому стандарти галузі у нашій країні не завжди співпадають з тими, куди хочемо постачати свою продукцію. Вони повинні бути узгодженими, інакше будуть виникати проблеми.

Кондитерська галузі України виробляє насичений асортимент. Зараз ринок просто перенасичений різноманітними виробами, які можна назвати звичайними, оскільки споживачі вже до них звикли. Тому треба думати над створенням якихось нових, які зможуть зацікавити споживача. Йдеться про створення нових сегментів, наприклад, преміум-сегменту, до якого можна віднести шоколад та шоколадні вироби. Для цього висувуються додаткові вимоги щодо виробництва та технологій, впровадження нових стандартів якості, застосування новітнього пакувального обладнання. І щоб продукція вчасно і у гарному стані доходила до споживача, необхідно створювати логістичні комплекси, де будуть автоматизовані всі процеси по прийому замовлень, їхньому обробленні, виконанні, транспортуванні тощо. Деякі підприємства вже такі комплекси мають, але для більшої кількості підприємств галузі – це робота у майбутньому.

Через складну політичну та економічну ситуацію в країні, йде зниження попиту на солодку продукцію, яка не належить до товарів першої необхідності. Це розуміють виробники і намагаються для підтримання обсягів реалізації на належному рівні продавати більше продукції за кордон. Вони тоді мають змогу не тільки збільшити обсяги реалізації, але й отримати валюту за продаж своєї продукції. Валюта їм потрібна для того, щоб можна було закуповувати за рубежем сировину та матеріали, нове обладнання. Але виробники сподіваються на те, що попит буде відновлений і вітчизняні

споживачі із покращенням ситуації в країні зможуть знов купувати продукцію кондитерської галузі.

Від ситуації на валютному ринку залежать ціни на готову продукцію. Якщо курс валют зростає, компанії вимушені більше платити за сировину, а це веде до збільшення собівартості.

На ринку праці ситуація стає гіршою, тому що багато жителів покинули країну, багато були мобілізовані. Таким чином компанії втратили кваліфікований персонал, що негативно відбилося на результатах роботи.

Проведений аналіз показав, що підприємство має більше сильних сторін, ніж слабких, але загроз більше, ніж можливостей. Така ситуація відповідає стратегії «Максі-Міні».

#### 2.2.2. Визначення можливостей реалізації стратегії інтенсивного розвитку підприємства

Інтенсивний розвиток підприємства пов'язаний із збільшенням обсягів реалізації при кращому використанні потенціалу підприємства: виробничих потужностей, обладнання, сировини, робочої сили, фінансових ресурсів, маркетингового інструментарію.

Розглянемо напрямки інтенсивного розвитку підприємства у відповідності із матрицею І.Ансоффа (табл. 2.6).

У даному випадку розглянуті заходи стосуються усього асортименту продукції. В основному вони призначені для споживчого ринку.

Інтернет-торгівля стає популярним способом, тому різні Інтернет-магазини пропонують широкий асортимент товарів, в тому числі і кондитерських виробів. Цими послугами користується велика кількість споживачів, особливо молодь. У перспективі цей напрямок буде тільки зростати.

Рекламна підтримка у місцях продажу передбачає застосування різноманітних стікерів, листівок, плакатів тощо, щоб зосередити увагу покупців на продукції підприємства.

**Можливості підприємства щодо глибшого проникнення на ринок**

Можливості	Асортиментні групи	Вид клієнтурного ринку
1. Розвиток продаж через Інтернет-магазини	Весь асортимент	Споживчий, посередницький, урядовий
2. Використання рекламної підтримки продукції у місцях продажу	Весь асортимент	Споживчий
3. Стимулювання посередників за збільшення обсягів продажу	Весь асортимент	Посередницький
4. Збільшення поставок продукції на закордонні ринки	Весь асортимент	Міжнародний ринок
5. Запровадження системи знижок для покупців у фірмових магазинах	Весь асортимент	Споживчий
6. Організація та проведення дегустацій у великих супермаркетах з метою популяризації виробника	Весь асортимент	Споживчий

Компанія працює з великою кількістю посередників, які допомагають у розподілі продукції. Щоб продукції було більше реалізовано, здійснюється їхнє стимулювання за гарну працю з тим, щоб вони і далі продавали якомога більше продукції та отримали заохочення.

Бажання збільшити експорт на існуючих закордонних ринках вимагає від компанії приділяти більше уваги якості продукції, її оформленню, пакуванню.

У фірмових магазинах організовано знижки тим покупцям, які є постійними для даної торгової точки. А можна надавати знижки за великі об'єми покупок.

Усі такі види заохочення підуть на користь як споживачам, так і виробникам.

Проведення дегустацій завжди сприймається споживачами позитивно. Вони охоче приймають участь у таких заходах, купуючи потім продукцію підприємства.

Тепер охарактеризуємо заходи, які можна застосовувати для існуючого товару на нових ринках (табл. 2.7).

**Можливості підприємства щодо розширення меж ринку**

Можливості	Асортиментні групи	Вид клієнтурного ринку
1. Постачання продукції до дитячих садків, шкіл, вищих навчальних закладів, урядових установ	Весь асортимент	Споживчий, урядовий
2. Укладання угоди на постачання продукції до інших країн	Весь асортимент	Міжнародний
3. Організація нових точок продажу продукції поблизу лікарень, клубів, вокзалів	Весь асортимент	Споживчий
4. Відкриття фірмових магазинів у великих містах України – Харкові, Сумах, Черкасах	Весь асортимент	Споживчий, посередницький, урядовий

Якщо у підприємства ще немає таких точок продажу, як дитячі садочки, гімназії, коледжі, школи, воно може укласти з ними угоди на поставку продукції, оскільки цільова аудиторія – це діти та підлітки, які люблять таку продукцію і будуть радіти, що вона з'явилася у їхніх кафе, буфетах, їдальнях. Якщо асортимент буде широким, то компанія зможе підвищити обсяги продажу.

Підприємство намагається збільшити кількість зарубіжних країн, до яких воно б хотіло постачати свою продукцію. Якщо асортимент продукції широкий, завжди можна підписати угоди із зарубіжними партнерами.

Продукція біля вокзалів, лікарень, клубів буде продаватися дуже добре, тому що підприємство може забезпечити великий асортимент, а людські потоки в цих місцях великі.

У ТОВ «Домінік Ко» є фірмовий магазин, який розташований у м. Полтава. Якщо підприємство хоче збільшити обсяги реалізації існуючого асортименту, воно відкриває такі нові точки продажу у різних містах України. Незважаючи на те, що у великих містах є свої виробники, але кожне підприємство має якісь особливості у асортименті, тому продукція ТОВ «Домінік Ко» сприймається із зацікавленістю.

Важливим напрямком розвитку підприємства є асортиментна політика підприємства, яка спрямована на забезпечення різноманітності асортиментних груп. Особливу роль має розвиток товару. Заходи, які цьому сприяють, наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

### Можливості підприємства щодо розвитку товару

Можливості	Для якої продукції	Для якого ринку
1. Розширення лінійки шоколадних цукерок такими двома видами: «Курага заспиртована», «Чорнослив заспиртований».	Шоколадні цукерки	Будь-якого
2. Додавання нових смаків до шоколадних батончиків з начинкою: «Домінік шоколадний батончик зі смаком полуниці», «Домінік шоколадний батончик зі смаком ананасу», «Домінік шоколадний батончик зі смаком малини».	Шоколадні батончики	Будь-якого
3. Поглиблення асортиментної групи «Новорічна»	Шоколад, цукерки, печиво	Будь-якого
4. Розширення асортименту помадних цукерок	Помадні цукерки	Будь-якого
5. Поглиблення асортиментної групи «Карамель з начинкою»	Карамель	Будь-якого
6. Організація виробництва зефіру та мармеладу.	Мармелад та зефір	Будь-якого
7. Розроблення рецептури шоколаду з горіхами та мигдалем.	Шоколад	Будь-якого
8. Розширення асортименту глазурованих цукерок з різними наповнювачами: кавовою, вишневою, лимонною, ананасовою.	Цукерки глазуровані	Будь-якого

Зараз підприємство виробляє майже всі асортиментні групи кондитерської продукції, але деякі види мають мало позицій. Асортиментна група «Шоколад» має 15 позицій, виробляється шоколад чорний та молочний, смаки різні, але відсутні вироби із горіхами, мигдалем. Також можна налагодити виробництво шоколаду з цедрою лимону, апельсину, різних наповнювачів.

Відбувається розширення асортиментного ряду батончиків з начинкою шляхом додавання нових смаків: полуниці, малини, ананасу тощо.

Цукерки мають 39 позицій, але шоколадні складають тільки 5 найменувань, а помадні мають всього три види: «Ромашка», «Гадалочка» та

«Королева-ніч». Помадна група поглиблена. Желейні цукерки мають 7 позицій, але відсутній зефір та мармелад.

Підприємство до Нового року пропонує асортиментну групу «Новорічна». Зараз вона має 10 найменувань, але вона була поглиблена за рахунок додавання цікавих видів з казковими назвами та оформленням.

Асортиментна група «Карамель» мала 8 позицій, в т.ч. льодяникова – тільки дві, а карамель з начинкою – тільки одну (Мрія»). Оскільки карамель є дешевою продукцією у порівнянні з асортиментною групою «Цукерки», то ймовірність її купівлі зростає. Тобто можна за рахунок виробництва нових видів карамелі задовольнити сегмент недорогої продукції.

### 2.2.3. Аналіз можливих стратегій інтеграції та диверсифікації діяльності

ТОВ «Домінік Ко» може скористатися у своїй діяльності стратегіями інтеграційного та диверсифікаційного зростання.

Інтеграційні стратегії передбачають, що компанія може поставити під свій контроль діяльність постачальників, посередників та конкурентів. Розглянемо можливі варіанти (табл. 2.9).

Компанія для виробництва продукції користується послугами багатьох постачальників сировини. Вона повинна контролювати як процес виробництва, так і умови зберігання, транспортування, температурний режим. В неї є все необхідне обладнання, вона може втручатися у виробничий процес, зупиняти його у разі порушення, наприклад, санітарних норм. Це необхідно робити тому, що якісну продукцію можна виготовити тільки з якісної сировини.

Посередники хоча і зацікавлені у тому, щоб продукція потрапляла від виробника до споживача у бездоганному вигляді, але іноді можуть порушувати умови, які викладені у контракті.

Тому здійснюється вибірковий контроль з боку виробника. Транспорт повинен бути обладнаний холодильниками, тому що продукція легко

псується. Треба з обережністю проводити роботи по відвантаженню продукції, щоб вона потрапляла у торговельну мережу непошкоджена.

Таблиця 2.9

### Можливості інтеграційного розвитку підприємства

Напрями інтеграції	Сутність пропозиції
1. Організація контролю постачальників сировини (джемів, повидла) для виробництва цукерок з начинкою	Підприємство має декілька постачальників джемів та повидла. Оскільки сировина потрібна високої якості, то процес її виробництва потрібно тримати під постійним контролем. Тому діяльність постачальників контролюється, контакти з ними зміцнюються.
2. Об'єднання зусиль з посередниками щодо реалізації продукції шляхом встановлення контролю за торговими точками на ринках	Оскільки кіоски не завжди обладнані для того, щоб здійснювати реалізацію, наприклад, влітку, здійснюється контроль за якістю та цінами з боку підприємства.
3. Контроль постачальників молочних продуктів як сировини для виготовлення шоколаду	Молоко надходить від фермерських господарств, тому компанія контролює якість сировини та дотримання процесу зберігання.

Окрему роль відіграє диверсифікаційний напрям зростання. Підприємство зацікавлено у проведенні основної діяльності, але завжди хоче мати ще додаткові доходи, які йому може забезпечити непритаманна основному напрямку, діяльність. Якими видами діяльності додатково може займатися компанія, залежить як від її фінансових можливостей, а також від того, чи зможе вона скористатися креативними ідеями. Можливі варіанти диверсифікації розглянемо за даними табл. 2.10.

Таблиця 2.10

### Можливості диверсифікаційного розвитку підприємства

Напрями диверсифікації	Сутність пропозиції
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Розміщення у фірмових магазинах міні-кафе	У кафе реалізується продукція підприємства та надається можливість випити кави, чаю, гарячого шоколаду тощо.
2. Оренда у супер-маркетах площ для організації та розміщення кафе	У кафе представлено великий асортимент вафель, печива, цукерок та надаються послуги з приготування кави, розливу соків та води.
3. Організація на території підприємства невеличкого цеху з ремонту автомобілів	На підприємстві є відповідні спеціалісти, які залучені до виконання такої роботи. Також зроблено додатковий набір робочих з ремонту.

<i>1</i>	<i>2</i>
4. Організація виробництва соломки солодкої та солоної	Виробничі потужності пристосовано до виготовлення такої продукції.
5. Відкриття на території підприємства сервісного центру та надання послуг з ремонту електричних приладів та обладнання	На підприємстві є спеціалісти з ремонту електрообладнання, тому надають такі послуги.

Диверсифікація може бути прибутковою, якщо здійснюється у великих розмірах. Для цього необхідні робітники, які можуть надавати різноманітні послуги. Якщо є можливість відкрити цехи або сервісний центр, де можна ремонтувати автомобілі та інше обладнання, надавати сервісні послуги, то така діяльність вітається, оскільки розширюється сфера обслуговування.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО МОЖЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Визначення основних напрямків маркетингового стратегічного розвитку підприємства**

Кожна фірма розробляє свої власні напрями удосконалення маркетингової діяльності та відповідно до цього – стратегії зростання.

Зробивши аналіз ситуації щодо стану розвитку підприємства, необхідно розглянути, яким чином та за якими напрямками буде в подальшому підприємство розвиватися. Одночасно можна запропонувати стратегії зростання виходячи з їхньої класифікації: інтенсивна, інтеграційна та диверсифікаційна.

Стратегія інтенсивного зросту представлена стратегією глибшого проникнення на ринок, розширення меж ринку, розвитку товару. Перше твердження передбачає збільшення кількості торгових точок, впровадження ефективної зовнішньої реклами, покращення викладки продукції. Стратегія розширення меж ринку може здійснюватися шляхом виходу на нові територіальні ринки збуту та пропонування товару через нові канали збуту (демографічні та географічні ринки, реалізація продукції за кордоном тощо). Третій напрям втілює в собі можливість запропонувати новий товар на вже існуючому ринку шляхом розширення асортименту та вдосконалення властивостей товару.

Інтеграційне зростання передбачає одержання додаткових вигод в межах галузі з метою збільшення обсягів продажу, частки ринку та прибутку. Підприємство може залучати у власність постачальників, посередників (підприємства оптової та роздрібної торгівлі, контроль транспортних перевезень, діяльності постачальників та посередників) та підприємства конкурентів.

Стратегія диверсифікації передбачає вихід фірми в зовсім нові сфери бізнесу ( організація агенції з торгівлі нерухомістю, участь у випуску журналів, організація виробництва товарів, не зв'язаних з існуючою технологією тощо).

Основні напрямки розвитку ТОВ «Домінік Ко» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Стратегії розвитку ТОВ «Домінік Ко»

Інтенсивне зростання	Інтеграційне зростання	Диверсифікаційне зростання
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Глибше проникнення на ринок:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення кількості торгових точок для продажу продукції ( м. Полтава та область);</li> <li>- покращення викладки товарів в торговельній мережі;</li> <li>- запровадження івент-заходів.</li> </ul> </li> <li>▪ Розширення меж ринку:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- організація виїзної торгівлі за межами м. Полтава та області;</li> <li>- розширення географії поставок продукції шляхом укладання контрактів в інших областях України (Сумська, Харківська, Черкаська);</li> <li>- постачання продукції до санаторії Закарпаття.</li> </ul> </li> <li>▪ Розвиток товару:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- покращення властивостей асортиментної групи «Шоколад» шляхом додавання різних наповнювачів;</li> <li>- розширення асортиментної групи «Карамель» та «Новорічна продукція»;</li> <li>- додавання нових смаків до всіх асортиментних груп.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Регресивна інтеграція:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- приватизація складів деяких постачальників;</li> <li>- залучення нових постачальників молочних продуктів до співпраці.</li> </ul> </li> <li>▪ Прогресивна інтеграція:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- обмеження обсягів продажу продукції дистриб'юторам-оптовикам в кредит;</li> <li>- оптимізація каналів збуту;</li> <li>- контроль за діяльністю дрібних посередників.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Концентрична диверсифікація:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- організація виробництва солодких сухариків.</li> </ul> </li> <li>▪ Горизонтальна диверсифікація:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- організація виробництва яблучних чіпсів.</li> </ul> </li> <li>▪ Конгломератна диверсифікація:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- участь у випуску журналу «Кондитерська промисловість»;</li> <li>- організація агенції по торгівлі нерухомістю.</li> </ul> </li> </ul>

Серед заходів інтенсивного зростання передбачено збільшення торгових точок у межах м. Полтава та області; активне застосування праці мерчандайзерів і навіть залучення нових для того, щоб покращити

розміщення товарів на полицях; впровадження різноманітних акцій щодо проведення свят, презентацій, дегустацій, рекламних акцій тощо.

Також пропонується розширити географію поставок продукції до різних регіонів України: Сумської області, Харківської та Черкаської. Може бути популярним організація виїзної торгівлі із продукцією підприємства у різні області. Така торгова точка на колесах, яка яскраво оформлена, приверне увагу споживачів.

Підприємство виробляє асортиментну групу «Шоколад» традиційний чорний та молочний. Пропонується додавати наповнювачі різних смаків, щоб розширити асортимент шоколаду та шоколадних виробів.

Асортиментна група «Карамель» не є глибокою, тому бажано додати ще такі традиційні види, які знайомі з дитинства та можуть викликати зацікавленість споживачів старшого віку. Також карамельні вироби коштують менше, ніж інші, і це може бути пошук вигоди для деяких груп споживачів.

Нові смаки – популярний напрямок для вдосконалення існуючих кондитерських виробів. Вони застосовуються у різних комбінаціях, створюються все більше незвичайних смаків. Це зможе вплинути на прийняття рішення споживачами про купівлю.

Можливості інтеграції менше використовуються, ніж інтенсивного зростання. Пропонується контроль за діяльністю дрібних посередників, оптимізація посередників, обмеження щодо продажу їм товарів у кредит, приватизація складів дрібних посередників, пошук та залучення нових постачальників молока, яке використовується для виробництва молочного шоколаду та різноманітних наповнювачів.

Диверсифікація є популярним напрямком розвитку підприємства, але кількість заходів буде обмеженим, оскільки така діяльність згодом може стати прибутковою, але спочатку потребує значних капітальних вкладень. Для ТОВ «Домінік Ко» це може бути організація виробництва солодких сухариків, які пропонується виробляти із печива та вафель, які торгівлею

вчасно не реалізовані та повертаються до підприємства на переробку. Таким чином, питання із сировиною буде вирішено. У полтавському регіоні багато яблук, вони дешево коштують, до того ж можна організувати прийом їх від населення. То сировина для виробництва яблучних чіпсів буде дешевою та у великій кількості. Для організації агенції з продажу нерухомості потрібні кошти і якщо підприємство зможе їх знайти, ця діяльність в майбутньому може стати прибутковою.

### **3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу – організації та проведення акції «Солодке свято від Домінік»**

#### 3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

Акція буде проведена у Прирічковому парку м. Полтава, який розташований біля набережної річки Ворскли. Ялинка, яка встановлена у парку, буде місцем збору та місцем проведення акції. Акція реалізується в межах стратегії глибокого проникнення на ринок як івент-захід.

Заплановано привітання з Новим роком, проведення конкурсів для дітей, будуть працювати аніматори та фото зони. На Свято будуть запрошуватися дорослі та діти, але солодкі привітання розраховані саме на дітей. Також буде організовано святковий розпродаж продукції ТОВ «Домінік Ко», адже асортимент продукції у підприємства широкий і воно може запропонувати багато цікавих подарунків та смачних речей.



Рис. 3.1. Елементи прикрас площі, де буде відбуватися Свято

Спеціальна фотозона буде виконана у загальному стилі свята. Ця оригінальна декорація дозволить кожному гостю зробити незабутню фотографію та ще довго, дивлячись на неї, згадувати про цю веселу подію.

Аніматори будуть займатися з дітьми, проводити з ними веселі конкурси. Переможцям конкурсів будуть вручені новорічні подарунки.



Рис. 3.2. Організація фото зони

Вироби для дегустації також будуть прикрашені різноманітними святковими фігурками.



Рис. 3.3. Святкові прикраси продукції

Буде організовано дегустація продукції фабрики, роздача подарунків дітям. Біля ялинки відбудеться невеличкий святковий концерт. Для участі у святковому концерті можна запросити або відомі групи, або скласти перелік артистів різних жанрів, щоб концерт вийшов цікавий та святковий. У парку також буде звучати музика, оскільки вона буде створювати святковий настрій.

Підприємство буде приймати участь у вбранні ялинки, вбранні парку,

парк будуть прикрашати гірлянди, повітряні кульки, ліхтарики. Це додасть святковості події та приверне увагу мешканців міста. Про таке свято мешканці будуть повідомлені заздалегідь, буде організовано повідомлення по радіо та телебаченню, а також святкова реклама.

### 3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Задля проведення акції потрібно передбачити витрати (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

#### Витрати на проведення акції «Солодке свято від Домінік»

Найменування витрат	Загальна вартість, грн.
1.Прокат костюмів для аніматорів	3000
2. Святкові прикраси для ялинки та парку	18000
3. Вартість дитячих подарунків та подарунків для конкурсів	20000
4. Оплата праці аніматорів	5000
5. Вартість продукції для дегустації та оформлення місць її проведення	38000
6. Музичне оформлення свята	15000
7. Виступ артистів та музикантів	21000
8. Інші витрати	10000
Разом	130000

Витрати на проведення акції складають 130 тис. грн.

### 3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу

В результаті організації та проведення акції, ТОВ «Домінік Ко» 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 на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів. Результати опитування наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	10800	10760	11010	10500	10490	10630	10900

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. 3.4.

Таблиця 3.4

### Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації $O_i$ , тис. грн.	10800	10860	10810	10780	10750	10730	10850
$O_{\text{сер}}$	10797						
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	3	63	13	-17	-47	-67	53
$\Delta O^2$	9	3969	169	289	2209	4489	2809
$\Sigma \Delta O^2$	13943						

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

$$O_{\text{сер}} = (10800 + 10860 + 10810 + 10780 + 10750 + 10730 + 10850) / 7 = 10797 \text{ тис.}$$

грн.

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

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{13943:7} = 44,6$$

Визначаємо коефіцієнт варіації ( $w$ ) за формулою:

$$\omega = (\alpha / O_{\text{сер}}) \times 100 \% = 44,6 / 10797 \cdot 100 = 0,41\%$$

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 10800 тис. грн.

10730	10750	10780	<u>10800</u>	10810	10850	10860
-------	-------	-------	--------------	-------	-------	-------

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 10860 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 10730 тис. грн.

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

$$ОП = (10860 + 4 \times 10800 + 10730) / 6 = 10798 \text{ тис. грн.}$$

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

$10798 / 735277 \times 100\% = 1,47\%$ , де 735277 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

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

$$10798 + 735277 = 746075 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проєктному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 703041 тис. грн., в т.ч. постійні витрати – 189928 тис. грн., змінні – 513113 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проєктному році:

$$513113 \times 0,0147 = 7543 \text{ тис. грн.}$$

Організація та участь у акції потребує витрат у розмірі 130 тис. грн., тому сумарний приріст повних витрат складе:

$$130 + 7543 = 7673 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проєктному році складуть:

$$703041 + 7673 = 710714 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному році:

$$\Delta \text{Пр} = 10798 - 7673 = 3125 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проєктному році складе:

$32236 + 3125 = 35361$  тис. грн., де 32236 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Таким чином, приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$3125 \times (1 - 0,18) = 2563 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток в проєктному році дорівнюватиме:

$19398 + 2563 = 21961$  тис. грн., де 19398 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Всі розраховані показники зведено до табл. 3.5.

*Таблиця 3.5*

**Очікувані результати від організації та проведення акції  
«Солодке свято від Домінік», тис. грн.**

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	10798
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	7673
Приріст прибутку від реалізації продукції	3125
Приріст чистого прибутку	2563

Отже з табл. 3.5 видно, що внаслідок проведення запропонованого

заходу чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному періоді збільшиться на 10798 тис. грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 7673 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 3125 тис. грн., а чистий прибуток на 2563 тис. грн.

### **3.3. Вплив запропонованого заходу на показники 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 проєктні значення, що розраховані вище, переносимо до табл. 3.6.

*Таблиця 3.6*

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

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проєктні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	735277	746075	10798	1,47
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	703041	710714	7673	1,09
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	32236	35361	3125	9,69
4. Чистий прибуток	тис. грн.	19398	21961	2563	13,21
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	95,62	95,26	-0,36	-0,38
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	2,64	2,94	0,30	x
7. Рентабельність продукції	%	4,58	4,98	0,40	x

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

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

$$710714/746075 \times 100 = 95,26 \text{ коп.}$$

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

$$35361/710714 \times 100 = 4,98 \%$$

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

$$21961/746075 \times 100 = 2,94 \%$$

За результатами табл.3.6 можна зробити наступні висновки:

\* Відбудеться збільшення прибутку від реалізації на 9,69%.

\* Збільшиться чистий прибуток на 13,21%.

\* Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,36 коп.

\* Рентабельність продаж та продукції підвищаться, відповідно, на 0,30 та 0,40 %.

Впровадження запропонованого заходу дозволить підприємству покращити показники діяльності та сприяти інтенсивному напрямку розвитку.

## ВИСНОВКИ

Від того, яким чином буде розвиватися підприємство, залежать його ринкові позиції. Розвиток може здійснюватися за такими напрямками: інтенсивному, інтеграційному та диверсифікаційному. У роботі розглянути та проаналізовані напрямки розвитку ТОВ «Домінік Ко».

ТОВ «Домінік Ко» – підприємство з виробництва кондитерських виробів, заходиться у м. Полтава, забезпечує продукцією місто та область. Продукція поступає у всі великі супермаркети. Реалізація товарів також здійснюється за межі області. Підприємство оснащено сучасним технологічним обладнанням, яке надходило з Італії та Швейцарії. На цьому обладнання виробляється продукція високої якості. Підприємство має достатньо широкий асортимент та виробляє майже всі асортиментні групи: шоколад та шоколадні вироби, карамель, драже, цукерки, вафлі, печиво. Під Новий рік ще виробляється асортиментна група «Новорічна».

У роботі було досліджено чинники, які мають вплив на діяльність підприємства та його розвиток. Для цього скористалися методом SWOT-аналізу та визначили сильні і слабкі сторони, загрози та можливості.

Серед сильних сторін підприємства були виявлені такі: широкий асортимент виготовленої продукції; наявність сучасного технологічного обладнання, яке забезпечує гарну якість; відомість бренду; екологічність виробництва; активна інноваційна діяльність; збереження у теперішній час команди компанії, оплати праці робітників, безпеки співробітників; участь у вітчизняних та міжнародних виставках; прямі поставки продукції до торговельної мережі.

Слабких сторін підприємство має менше, серед них: порушення умов виконання контрактів постачальниками; зменшення чисельності працюючих; скорочення горизонту планування; невелика кількість івент-заходів; затримки в ланцюгах поставок продукції, матеріалів, інших ресурсів.

На підприємство має вплив такі загрози: велика конкуренція у галузі;

конкуренція з боку товарів-замінників; можливі обмеження поставок какао-бобів з Африки українським підприємствам; неузгодженість вітчизняних стандартів у кондитерській галузі із міжнародними стандартами; перенасиченість ринку кондитерських виробів звичною продукцією; зменшення купівельної спроможності населення України; падіння попиту; складна політична та економічна ситуація; зростання курсу валют; труднощі на ринку праці. Як бачимо, загроз багато.

Підприємство має можливостей менше, ніж загроз. Можливостями є: покращення конкурентних позицій; позитивні тенденції у сфері експорту кондитерських виробів; вихід на міжнародні ринки збуту; зменшення обсягів імпортової кондитерської продукції; зростання інвестицій у розвиток галузі з боку зарубіжних інвесторів; тенденції до розширення виробництва продукції із застосуванням фруктів, плодів, горіхів, частин рослин.

Якщо виходити із матриці SWOT, то позиція підприємства відповідає стратегії «Максі-Міні».

Щоб провести аналіз розвитку підприємства, доцільно скористатися матрицею Ансоффа. З її допомогою можна дослідити інтенсивний розвиток підприємства.

Заходами, які стосуються глибшого проникнення на ринок, є: розвиток продаж через Інтернет-магазини; використання рекламної підтримки продукції у місцях продажу; стимулювання посередників за збільшення обсягів продажу; збільшення поставок продукції на закордонні ринки; запровадження системи знижок для покупців у фірмових магазинах; організація та проведення дегустацій у великих супермаркетах з метою популяризації виробника.

Задля розширення меж ринку використовуються такі заходи: постачання продукції до дитячих садків, шкіл, вищих навчальних закладів, урядових установ; укладання угоди на постачання продукції до інших країн; організація нових точок продажу продукції поблизу лікарень, клубів,

вокзалів; відкриття фірмових магазинів у великих містах України – Харкові, Сумах, Черкасах.

Проводяться заходи щодо розвитку товару: Розширення лінійки шоколадних цукерок; додавання нових смаків до шоколадних батончиків з начинкою: «Домінік шоколадний батончик зі смаком полуниці», «Домінік шоколадний батончик зі смаком ананасу», «Домінік шоколадний батончик зі смаком малини»; поглиблення асортиментної групи «Новорічна»; Розширення асортименту помадних цукерок тощо.

Також були проведені дослідження інтеграційного та диверсифікаційного розвитку компанії. Задля подальшого розвитку компанії запропоновані заходи та відповідні стратегії.

Зроблено розрахунок очікуваних результатів від провадження заходу – організація та участь у проведенні акції «Солодке свято від Домінік». Розрахунки довели доцільність його впровадження. Також було визначено вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства – результати позитивні. За рахунок впровадження заходу підприємство не тільки покращить показники роботи, але й посилить інтенсивний його розвиток .

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні. 2023 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2023-god-1>(дата звернення 14.12 .2024 р.).
2. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/61.pdf>. (дата звернення 14.11.2024 р.).
3. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/56005/1/PI\\_2021\\_21\\_Brin\\_Stratehiia.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/56005/1/PI_2021_21_Brin_Stratehiia.pdf) (дата звернення 14.12.2024 р.).
4. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №1. С. 121-125.
5. Васи́ленко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
6. Войтович С. Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. 2017. № 4 (31). С. 77-82.
7. Галушка З., Лусте О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика : навч. посібник. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 288 с.
8. Герасим'як Н. В., Ковальчук О. В., Даценко В. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 331-336.
9. 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: 26.11.2024).
10. Дем'яненко К. А. Тенденції розвитку кондитерського ринку України в сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2016. № 9 (36). С. 45-50.
11. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Част. 2: навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.

12. Дорошенко О. А ви рахували, скільки витрачаєте на солодке?  
URL : <https://ukr.segodnya.ua/economics/enews/pochemu-my-stali-est-bolshe-pechenya-i-pirozhnyh-1095359.html> (дата звернення: 26.11.2024).
13. Дунда С. П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*: електронне наукове фахове видання. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329> (дата звернення: 16.11.2024).
14. Дячков Д. В., Горбатюк Л. М., Мамчич І. С. Управлінські аспекти розвитку підприємств агропродовольчого ринку в умовах конкурентного середовища. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2021. № 4 (48). Т.1. С.32-38. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1623058533740.pdf> (дата звернення 14.12.2024 р.).
15. Загричанська А. В., Голюк В. Я. Аналіз сучасного кондитерського ринку України. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2021. № 15. Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/226703> (дата звернення: 15.12.2024).
16. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107-113.
17. Зарубіна В.В., Сагер Л.Ю. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств. *Ефективна економіка*: електронне наукове фахове видання. 2020. №3. С. 12-17.
18. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік 2023. URL: [https://dominik.ua/wp-content/uploads/2024/04/richna\\_\\_finansova\\_zvitnist\\_\\_za\\_2023\\_year.pdf](https://dominik.ua/wp-content/uploads/2024/04/richna__finansova_zvitnist__za_2023_year.pdf) (дата звернення: 26.11.2024).
19. Ковалевська А. В. Конкурентна стратегія зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України. *Вісник Харківського національного ун-ту ім. В. Н. Каразіна*. 2019. №9. С. 12-18.
20. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу /пер. з англ. Київ: Діалектика, 2020. 880 с.

21. 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.
22. Лазоренко Л.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3(29). С. 13-17.
23. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія / Н.В. Карпенко та ін.; за заг. ред. Н.В. Карпенко. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 251 с.
24. Мельник Л.Г. Економіка підприємства: підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 648 с.
25. Мізюк Б.М. Стратегічне управління. Львів: Магнолія, 2007. 392 с.
26. Місько Г.А. Методичні підходи до оцінки економічної стратегії підприємства харчової промисловості в конкурентному середовищі. *Вісник Запорізького національного університету*. 2020. № 3(7). С. 61-67.
27. Нянько В. М., Нездоровін О.В. Маркетингове забезпечення діяльності підприємств як складова їх успішного розвитку. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/299319.pdf> (дата звернення: 13.11.2024).
28. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 3. С. 118-126
29. Офіційний сайт ПрАТ «Домінік» URL: <https://dominik.ua/ru/> (дата звернення: 15.11.2024).
30. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.
31. Палига Є. М., Гірняк О. М., Лазановський П. П. 14 Маркетинг: підруч. Львів: Українська академія друкарства, 2020. 352 с.
32. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського*

*політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76-84.

33. Причепя І. В., Огородник А. С. Маркетингове забезпечення розвитку підприємства за сучасних умов. URL: <file:///C:/Users/dell/AppData/Local/Temp/2272-8453-1-PB.pdf> (дата звернення: 13.11.2024).

34. Ринок кондитерських виробів: продукція повинна бути і смачною, і достойною Instagram. URL: <https://harch.tech/2023/04/12/rynok-kondyterskyh-vyro-biv-produkcia-povynna-buty-i-smachnou-i-dostojmou-instagram/> (дата звернення: 06.11.2024).

35. Смирнова Н.К., Фоміна О.В. Реалізація стратегій компаній: від простого до складного. URL : <http://www.elobook.com> (дата звернення: 06.11.2024).

36. Соколов О. Український кондитерський ринок за останні роки дуже змінився. URL : <http://kviten.com/newsbusiness/konditerskij-rynok-ukrainy-pakanune/> (дата звернення: 13.11.2024).

37. Сорокіна А. М. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-15/2023-7-04-15> 2023 (дата звернення: 13.11.2024).

38. Сорокіна А.М. Аналіз сучасного стану підприємств кондитерської галузі України та шляхи підвищення економічної ефективності виробництва з запровадженням інновацій. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 4(87). С. 429-436.

39. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38-45.

40. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109-112.

41. Чмут А.В. Аналіз розвитку підприємств кондитерської галузі

України в умовах військового стану. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2024. №51.С.45-50.

42. 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: 13.11.2024).

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

44. Шульга Л.В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2020/65.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf) (дата звернення: 13.11.2024).

45. Chaffey D., & Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 8th edition. London: Pearson Education, 2021. 576 p.

46. Day G. S. (2021). *The Next Evolution of Marketing Strategy*. 2nd edition. New York: Harvard Business Review Press, 2021. 320 p.

47. Hollensen S. (2021). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*. 8th edition. London: Pearson Education, 2021. 720 pages.

48. Kumar V., Reinartz W. (2022). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. 4th edition. New York: Springer, 2022. 450 p.

49. Wilson H., Daugherty P. (2022). *Collaborative Intelligence: Humans and AI in Marketing Strategy*. 1st edition. London: MIT Press, 2022. 280 p.

# ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДОМІНІК Ко"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	2024	01	01
			00382208		

(наблюдателями)  
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	735 277	638 511
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 620 962 )	( 515 820 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	114 315	122 691
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	22 978	36 976
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 35 350 )	( 27 378 )
Витрати на збут	2150	( 46 729 )	( 48 018 )
Інші операційні витрати	2180	( 32 094 )	( 18 551 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	23 120	65 720
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	4 052	135
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 75 )	( 24 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	27 097	65 831
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(7 699)	(12 082)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	19 398	53 749
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	19 398	53 749