

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
(повне найменування вищого навчального закладу)  
Факультет економіки та менеджменту  
(назва факультету)  
Кафедра промислового маркетингу  
(повна назва кафедри)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

на тему: «Дослідження ринку кондитерських виробів і розроблення  
маркетингового забезпечення стратегії розвитку підприємства  
кондитерської галузі»

Виконав: студент 6 курсу, групи ПМм-61  
спеціальності 075 «Маркетинг»  
(шифр і назва спеціальності)

\_\_\_\_\_ Рабий В.А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник \_\_\_\_\_ Семенюк С.Б.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль \_\_\_\_\_ Якимишин Л.Я.  
Завідувач \_\_\_\_\_  
кафедри \_\_\_\_\_ Фалович В.А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_ Крамар І.Ю.  
(підпис) (прізвище та ініціали)



## АНОТАЦІЯ

*Рабий В. Дослідження ринку кондитерських виробів і розроблення маркетингового забезпечення стратегії розвитку підприємства кондитерської галузі. – Рукопис.*

Дослідження на здобуття освітнього рівня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2021.

Досліджено ринок кондитерських виробів, зокрема проведено аналіз його кон'юнктури та динаміки, а також досліджено сегменти цього ринку. Проведено оцінку діяльності кондитерської фабрики та запропоновано напрямки розвитку для досліджуваного підприємства на основі формування стратегії.

**Ключові слова:** дослідження ринку, кон'юнктура, стратегія, ринок кондитерських виробів.

## ANNOTATION

*Rabiy V. Research of the confectionery market and development of marketing support for the development strategy of the confectionery industry. - Manuscript.*

Research for obtaining the «Master» educational level in specialty 075 «Marketing» - Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil, 2021.

The market of confectionery products has been studied, in particular, the analysis of its conjuncture and dynamics, as well as segments of this market have been studied. An assessment of the activity of the confectionery factory is made and the directions of development for the researched enterprise on the basis of formation of strategy are offered.

**Key words:** market research, market conditions, strategy, confectionery market.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	8
1.1. Сутність досліджень ринку, їх необхідність та завдання .....	8
1.2. Загальні підходи до формування плану дослідження ринку .....	15
1.3. Стратегії і технології дослідження ринку.....	21
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ.....	28
2.1. Аналіз кон'юнктури та динаміки ринку кондитерських виробів.....	28
2.2. Дослідження сегментів ринку кондитерських виробів.....	33
2.3. Оцінювання діяльності ПрАТ «ТерА» на ринку кондитерської продукції.....	45
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ.....	52
3.1. Інформаційне забезпечення для розробки маркетингової стратегії.....	52
3.2. Формування маркетингових рішень щодо стратегії розвитку для ПрАТ «ТерА».....	56
3.3. Побудова тривимірної матриці визначення стратегії розвитку для досліджуваного підприємства.....	65
Висновки до розділу 3.....	68
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	69
Висновки до розділу 7.....	72
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	84

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Аналізування сучасних умов господарської діяльності та маркетингових інструментів свідчить про те, що розвиток вітчизняного виробництва товарів чи послуг за існуючих економічних умов багато в чому залежить від стратегічної орієнтації бізнесу. В основі зазначених процесів лежить стратегічна концепція.

Складна економічна ситуація на українському ринку та європейська інтеграція вимагають від вітчизняних суб'єктів господарювання пошук нових ефективних технологій розвитку та підвищення конкурентоспроможності їх товарів, одним із яких є використання маркетингових інструментів, які спрямовані на дослідження ринку та прогнозування попиту, на дослідження сегментів ринку, на досягнення конкурентоспроможних переваг для компаній через диференціювання товару, на основі чого і розробляється стратегія розвитку.

Значний вклад у розвитку досліджень ринку належить зарубіжним та вітчизняним авторам, таким як Алі Н.Н., Бутенко А.І., Гаркавенко С.С., Ілляшенко С.М., Крикавський Є.В., Кучеренко В.Р., Малхотра К. Н., Старостіна А.О., Скибінський С.В. та ін. Різноманітні теоретичні і практичні аспекти використання стратегій в розвитку бізнесу досліджено в роботах Балановича А.М., Бліщука К., Вернигора Є.В., Гудзя О.І., Ковтуна О.І., Саєнко М.Г. та ін. Зауважимо, що суб'єкти господарювання в Україні використовують окремі інструменти досліджень ринку, не адаптуючи їх до свого напрямку діяльності. Тому виникає об'єктивна необхідність вивчення підходів та технологій дослідження ринку для подальшої розробки стратегії розвитку.

Саме таких міркувань ми дотримувались при виборі теми і напрямку дослідження. Актуальність теми обумовлена недостатнім вивченням теоретичних основ сучасних підходів дослідження ринку та на цій основі формування стратегії розвитку.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних та практичних підходів щодо дослідження ринку, а також розробка стратегії розвитку для підприємства кондитерської галузі.

Виходячи з поставленої мети, у роботі сформульовано і вирішено наступні завдання:

- розкрито сутність досліджень ринку, доведена їх необхідність та визначено завдання;
- наведено загальні підходи до плану досліджень ринку;
- визначено стратегії і технології досліджень ринку;
- проведено аналіз кон'юнктури та динаміки ринку кондитерських виробів;
- досліджено сегменти ринку кондитерських виробів;
- проведено оцінку діяльності ПрАТ «ТерА» на ринку кондитерських виробів;
- охарактеризовано інформаційне забезпечення для розробки маркетингової стратегії;
- сформовано маркетингові рішення щодо стратегії розвитку для ПрАТ «ТерА»;
- побудовано тривимірну матрицю визначення стратегії розвитку для досліджуваного підприємства.
- проаналізовано систему охорони праці в галузі та досліджено систему безпеки в надзвичайних ситуаціях.

**Об'єктом дослідження** є ринок кондитерських виробів та маркетингова діяльність ПрАТ «ТерА» на ньому.

**Предметом дослідження** є теоретичні та науково-методичні підходи до дослідження ринку та формування стратегії розвитку для досліджуваного підприємства.

**Методи дослідження.** Для виконання поставлених завдань було використано наступні методи дослідження :

1) емпіричні (спостереження, опис), теоретичні (аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, пояснення, класифікація, порівняння), а також методи теоретичного пізнання, що дозволити розкрити сутність та основні підходи до дослідження ринку та розробки стратегії;

2) методи економічного аналізу, за допомогою яких було здійснено аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства та ефективності його маркетингової діяльності;

3) абстрактно-логічний (для узагальнення та формулювання висновків дослідження).

**Наукова новизна** полягає у формуванні комплексного підходу до розробки стратегії розвитку, що включає інформаційне забезпечення для формування маркетингових рішень та побудови тривимірної матриці визначення стратегії розвитку для підприємства кондитерської галузі.

**Практичне значення кваліфікаційної роботи.** Розроблено практичні рекомендації щодо формування стратегії розвитку для ПрАТ «ТерА», що надасть змогу досліджуваному підприємству покращити свій фінансовий стан та успішно функціонувати на ринку.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дослідження доповідалися й обговорювалися на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» (Тернопіль, 22 листопада 2021 року).

**Публікації.** За результатами дослідження у матеріалах і тезах конференцій опубліковано 2 публікації загальним обсягом 0,38 др.арк.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи складає 83 сторінки комп'ютерного тексту, у тому числі 8 таблиць, 16 рисунків, список використаних джерел із 81 найменування, 6 додатків на 6 сторінках

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

#### 1.1. Сутність досліджень ринку, їх необхідність та завдання

Діяльність будь-якого господарського суб'єкта в ринкових умовах приречена на провал, якщо йому бракує знань про закономірності ринку, його місткість, стан попиту та пропозиції, зміни у потребах покупців. Ці знання дають можливість прогнозувати динаміку попиту та пропозиції, встановлювати зв'язок між виниклими потребами і споживчими властивостями товарів, підвищувати якість та ефективність управлінських дій. Це стосується і ринку кондитерських виробів, тому кондитерським фабрикам важливо мати свою систему дослідження ринку, яка б швидко реагувала на зміни ринку.

Особливість сучасного етапу суспільного розвитку полягає в тому, що кожен господарський суб'єкт, включаючи і виробника кондитерських виробів, повинен будувати свою політику, виходячи не тільки з власних можливостей, а й з потреб реальних та потенційних покупців. Задоволення потреб як окремо взятої особи, так і суспільства в цілому - це головне завдання маркетингу.

Центральне місце в маркетинговій діяльності належить дослідженню. Маркетингові дослідження на будь-якому ринку здатні здійснити надійну діагностику процесів, які відбуваються. Саме маркетингові дослідження дозволяють зменшити ризик при прийнятті рішень зі всіх питань маркетингову різних суб'єктів господарювання, в тому числі і кондитерських підприємств.

Поглиблення розкриття суті маркетингового дослідження вимагає необхідності визначення його напрямків. Вони можуть бути такими: дослідження ринку, що включає дослідження кон'юнктури; а також дослідження конкурентів; споживачів; товарів; ціни; розподілу товарів; системи просування товару; дослідження внутрішнього середовища тощо.



Зважаючи на обширність поняття «маркетингові дослідження», зупинимось на розгляді такого напрямку як дослідження ринку та його кон'юнктури, оскільки саме це вивчається в даній роботі. В контексті викладеного постає необхідність визначити суть дослідження ринку. Ринкове дослідження ставить за мету вивчення співвідношення пропозиції і попиту на товар, визначення ємності ринку, можливостей і ризиків на досліджуваному ринку. Отже, ринок є об'єктом постійного спостереження

Таким чином, ринкове дослідження є важливою ділянкою роботи відділу маркетингу, адже якісно проведений аналіз ринку допомагає оперативно віднайти вільні ринкові ніші, обрати найбільш привабливий і вигідний цільовий ринок, розуміти краще споживачів товарів чи послуг компанії. Тому потрібно відповісти на такі питання:

- як правильно провести комплексний аналіз галузевого ринку (включаючи і ринок кондитерських виробів);
- які ринкові дослідження є необхідними для отримання достовірної і потрібної інформації;
- які методи дослідження галузевих ринків є ефективними, насамперед, для ринку кондитерських виробів;
- які способи аналізу і досліджень ринку є мало затратними;
- якими мають бути план і структура дослідження ринку.

За останні роки в умовах трансформації економіки України збільшився інтерес до ринкових досліджень, в тому числі і до кон'юнктурних досліджень, що зумовило появу нових праць з даного питання, підготовлених вченими України. Це роботи українських авторів В.Р.Кучеренка, В.А.Карпова, К.Н. Малхотра, Н.Н. Алі, С.С.Гаркавенко, А.О.Старостіної, Є.В.Крикавського, А.І.Бутенка, С.В.Скибінського. Кожен науковець і практик пропонує своє визначення ринкових досліджень.

Так, В.Р.Кучеренко та В.А.Карпов стверджують, що «дослідження ринку – це аналіз сформованої на ринку економічної ситуації, що характеризується співвідношення між пропозицією та попитом, рівнем цін, товарними запасами

та іншими економічними показниками» [34,с.10]. На думку Г.А. Черчилля, дослідження ринку - це функція, яка допомагає пов'язати компанію із споживачами за допомогою інформації. Інформацію в цьому випадку використовують для визначення і виявлення проблем та можливостей маркетингу; розроблення, уточнення, оцінювання і контролю виконання маркетингових заходів; удосконалення розуміння маркетингу як процесу [76,с.133]. К.Н. Малхотра визначає дослідження товарного ринку як «систематичне і об'єктивне визначення, збір, аналіз і обробка інформації для сприяння менеджменту в прийнятті рішень, пов'язаних з визначенням і вирішенням проблем та можливостей в маркетингу» [41,с.536]. На думку Назара Алі, дослідження ринку – це «інформаційним каналом одержання необхідної, достатньо об'єктивної і надійної інформації про ринок і всіх його суб'єктів» [46,с.107].

С.С. Гаркавенко визначає ринкові дослідження як систематичне збирання, оброблення та аналізування інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [18,с.68]. Отже, дослідження ринку – це систематичне отримання, відображення і аналізування даних щодо різних аспектів ринкової діяльності.

Дослідження ринку є основним елементом у сфері отримання інформації. Воно пов'язує споживача, покупця і громадськість через інформацію, яка дозволяє виділити і визначити проблеми ринку і його можливості; розробити, здійснити і оцінити певні дії; укріпити уявлення про маркетинг як про процес і про шляхи досягнення максимальної ефективності маркетингових заходів.

Як стверджує Є. В. Ромат, основне призначення ринкового дослідження – надання замовнику інформації, яку він не зміг би одержати всіма наявними у нього способами, для прийняття важливого управлінського рішення [58,с.178]. Замовник веде підприємницьку діяльність зі всіма її ризиками, тобто він відповідає за наслідки своєї підприємницької діяльності в повному обсязі. Дослідник зобов'язується надати необхідну інформацію, яка дозволить знизити рівень непевності при прийнятті управлінського рішення. Дослідник може

запропонувати рекомендації, що доцільно зробити в тих чи інших умовах. На нашу думку, ринкові дослідження – це збір, аналіз і обробка інформації з метою відслідковування тенденцій і аналізу поточного стану ринку.

Ринкові дослідження призначені для вирішення такої групи завдань:

- попередня оцінка шансів і ризиків;
- оцінка місткості і перспектив ринку для товарів або послуг;
- аналізування ділової активності конкурентів;
- дослідження споживчої поведінки і споживчих переваг;
- сприяння визначенню на кожній фазі пошуку рішень, об'єктивності і представленості ситуації, що склалася;
- розробка нової торгової марки продукції і стратегії виводу на ринок;
- вплив реклами на рішення про купівлю, вибір засобів promotion;
- визначення думки споживачів про оптимальну ціну товарів;
- вивчення іміджу фірми або позитивного образу товару;
- визначення соціально-демографічних характеристик споживачів.

Всі ринкові дослідження здійснюються у двох аспектах:

- оцінка маркетингових параметрів для даного моменту часу;
- одержання їх прогностичних значень.

Узагальнюючи, можна сказати, що причинами проведення ринкових досліджень є бажання фірми дізнатися про наявність конкурентів на ринку, бажання змінити цінову політику/вибрати оптимальний рівень цін для власних товарів чи послуг, якомога краще розробити свою нову стратегію.

Проведення ринкових досліджень допомагає відповісти на запитання, пов'язані із обсягами продаж, асортиментом продукції та її ціною, розміщенням ринків. Завданням ринкових досліджень є забезпечення правдивою, релевантною, точною і актуальною інформацією для управління. Ціль ринкового дослідження – це інформація, яка потрібна для вирішення проблеми. Основна ціль дослідження ринку – пропозиція інформації, яка задовольняє потреби користувачів у процесі прийняття управлінських рішень.

Цілі ринкових досліджень у першу чергу залежать від тих проблем, які спонукають до їх проведення. Ціль кожного дослідження повинна бути детально розписана та чітко сформульована. Тільки тоді проведене ринкове дослідження буде відповідати його меті. Конкретизація цілей – це завдання переважно дослідника. Цілі ринкового дослідження ставляться повністю дослідником, якщо він є його ініціатором, окрім того, переважно конкретну ціль доводиться ставити підлеглим або виконавцю замовленого дослідження. Також при постановці цілей і завдань ринкових досліджень необхідно враховувати те, що інформації можна зібрати багато, але не завжди вона буде корисною. Тому потрібно чітко визначати не лише цілі, а й, відповідно, необхідні типи інформації.

Стонер Джеймс А.Ф. і Долан Едвін Г. виділяють такі цілі досліджень [69,с.289]:

– ринок або товарний потенціал. Для прийняття рішення щодо впровадження якогось нового товару на ринку фірмі необхідний хороший (наскільки це можливо) прогноз про потенціал збуту цього товару. Ринкове дослідження може дати такий прогноз. Це ж стосується і випадку, коли фірма входить вперше на будь-який ринок, навіть якщо товар і не є новим;

– спеціальні дослідження. Існують припущення, що інформаційна система компанії являє собою неперервний потік інформації для менеджерів. Хоч інколи потрібні і спеціальні глибинні дослідження таких питань, як ринкові частки чи відношення до товарів конкурентів.

Т. Маслова, С. Божук і Л. Ковалик відзначають дві основні цілі маркетингового дослідження [42]:

1) забезпечення поточної (постійної) потреби в інформації для розробки стратегічних і тактичних рішень фірми, перевірки їх виконання;

2) забезпечення потреби в ексклюзивній інформації для вирішення нестандартних проблем.

Таке визначення цілей маркетингових досліджень відповідає укрупненій класифікації досліджень, тобто цілі конкретизуються відповідно до предмету і

об'єкту. Реально ринкові дослідження дозволяють одержати інформацію, що є необхідною для:

- дослідження потреб, для того щоб запропонувати на ринку продукцію, яка максимально його задовольняє;
- дослідження звичок споживачів і розроблення оптимальної стратегії просування;
- зменшення ризику при розробленні товарів та і їх виводі на ринок;
- вивчення конкурентів і їх продукції для конкурентних переваг;
- прогнозування тенденцій розвитку ринку, різних технологій та правил гри і вчасної реакції на зміни, що впливатимуть на діяльність компанії;
- контролювання своєї діяльності на ринку.

Для того, щоб ринкове дослідження виправдало наші очікування, необхідно грамотно поставити завдання. Дуже рідко постановкою завдань займаються замовники, переважно це – обов'язок виконавців. Назар Алі пропонує такі вимоги до формування завдань [42,с.187]:

1. Завдання дослідження повинні бути конкретними.
2. Потрібно уникати глобальних, всеохоплюючих завдань.
3. Не потрібно приховувати від спеціалістів істинної цілі дослідження.
4. Серед можливих завдань необхідно вибирати основні.
5. Цілі потрібно визначати відповідно до проблем компанії.
6. При постановці цілей і завдань потрібно уникати наперед прийнятих вирішень проблеми.
7. Завдання дослідникам повинні бути представлені письмово.

А.А. Алексеев зазначає, що ринкові дослідження використовуються в таких сферах підприємницької діяльності [4]:

- асортиментна політика: дозволяє провести оцінку пропозиції і попиту, характеру зміни попиту при підвищенні або зниженні ціни, характеру зміни обсягу продаж при зміні факторів, що на нього впливають;
- канали розподілу: дозволяють оцінити обсяги продаж по регіонах, споживачу насиченість; відмінності структури збуту і каналів розподілу даної

фірми і конкурентів; можливі форми вдосконалення каналів збуту і залучення покупців по кожному каналу;

– цінова політика: визначається структура собівартості товарів, співвідношення «якість-ціна», оптимальний ціновий сегмент;

– післяпродажний сервіс: вивчається, який життєвий цикл товару/послуги, характер кривої життєвого циклу, співвідношення обсягу вкладеної в післяпродажний сервіс і споживацької віддачі;

– комплекс маркетингових комунікацій: визначається структура елементів комунікаційного маркетингового комплексу, тактичні і стратегічні графіки реклами, ефективність рекламних заходів і рівень кореляції між обсягом вкладеної в рекламу і ін.

Як стверджує І. Яковленко, найчастіше при замовленні маркетингових досліджень виробників цікавить така інформація: звички і установки споживачів та поведінка покупців; оцінка майбутньої ціни продукту; ефективність реклами продукту; оцінка якості самого продукту [62, с.127].

Дослідження ринку передбачає і дослідження його кон'юнктури. Кон'юнктурні дослідження ринку повинні здійснюватись в певній послідовності. Так, економісти В.А.Карпов та В.Р.Кучеренко пропонують вивчати кон'юнктуру за такими етапами [34,с.22]:

- 1) дослідження основних рис та особливостей ринку;
- 2) визначення переліку показників кон'юнктури;
- 3) збір та накопичення кон'юнктурної інформації;
- 4) аналізування результатів кон'юнктурного дослідження;
- 5) визначення методів прогнозування кон'юнктури;
- 6) прогнозування кон'юнктури.

В своїй даній роботі ми будемо дотримуватись саме такої послідовності вивчення кон'юнктури, що дасть змогу запропонувати заходи щодо розроблення маркетингової стратегії розвитку для досліджуваного підприємства кондитерської галузі.

## 1.2. Загальні підходи до формування плану дослідження ринку

Планування дослідження ринку – це процес визначення цілей і стратегій компанії на конкретний період часу та шляхів їхнього досягнення на підставі припущень про майбутні ймовірні умови виконання плану.

Проведення дослідження ринку здійснюються через такі етапи:

- 1) визначити цілі та основні завдання дослідження ринку;
- 2) розробити послідовний план дослідження ринку;
- 3) визначити можливі строки і максимальний бюджет на дослідження;
- 4) визначити методи ринкового дослідження та джерела отримання інформації щодо того чи іншого ринку;
- 5) провести необхідні ринкові дослідження;
- 6) підготувати унаочнений аналіз зібраної інформації і висновки;
- 7) сформуванати звіт про проведене дослідження ринку;
- 8) підготувати презентацію дослідження ринку (за необхідності).

Схематично це можна зобразити на рис. 1.1

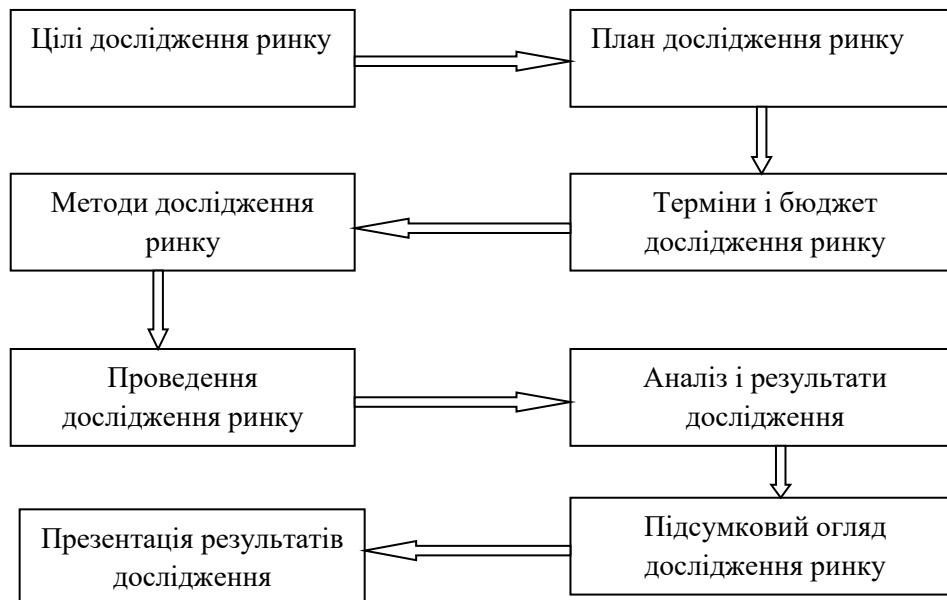


Рис. 1.1. Етапи проведення ринкового дослідження

Джерело: систематизовано автором на основі [24].

Існує багато видів дослідження ринку, тому перед тим як проводити аналіз ринку варто визначити цілі цільового ринку (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1

## Цілі цільового ринку при проведенні дослідження

Предмет дослідження	Характеристика цілей
Структура ринку	Здійснення аналізу місткості і кон'юнктури ринку, оцінювання ринкових тенденцій
Товари компанії	Здійснення аналізування розвитку ринку і частки ринку товару компанії в тому чи іншому сегменті
Цільові сегменти	Здійснення аналізу привабливості ринкових сегментів ринку для того щоб вибрати цільовий сегмент ринку
Споживачі	Проведення моніторингу попиту на ринку і аналізування ключових потреб ринку, дослідження поведінки цільових споживачів і їх вимог до товарів
Ціни	Здійснення аналізу цінового позиціонування фірм-конкурентів, моніторинг структури цін у галузі
Вільні ніші	Аналізування сегментів ринку для виявлення вільних ринкових ніш і нових підходів до продаж
Конкуренти	Проведення конкурентного аналізу ринку для виявлення конкурентних переваг товару і визначення слабких сторін компанії

Джерело: систематизовано автором на основі [23, с. 48]

Визначивши правильно цілі цільового ринку при проведенні досліджень ринку можна уникнути обробки зайвої не потрібної інформації. Крім цього, маючи точно визначену ціль можна правильно скласти план дослідження ринку, вибрати найбільш ефективні методи ринкових досліджень, використати правильні інструменти для аналізування ринку, що допоможе знизити затрати на пошук і обробку інформації.

Після визначення цілей потрібно скласти план дослідження ринку, який буде представляти собою певну послідовність етапів:

1. Аналізування місткості та динаміки ринку.
2. Дослідження ринкової кон'юнктури, проведення сегментації і виділення цільових сегментів.



3. Здійснення конкурентного аналізу ринку.
4. Аналізування цін і здійснення загальноекономічного аналізу ринку.
5. Аналіз структури розподілу і просування товарів на ринку.
6. Аналіз способів реклами, методів просування і підтримки товарів.
7. Аналіз попиту, потреби і особливостей поведінки споживачів.
8. Виявлення основних ринкових і споживчих тенденцій.

Графічно план дослідження ринку можна зобразити на рис. 1.2.

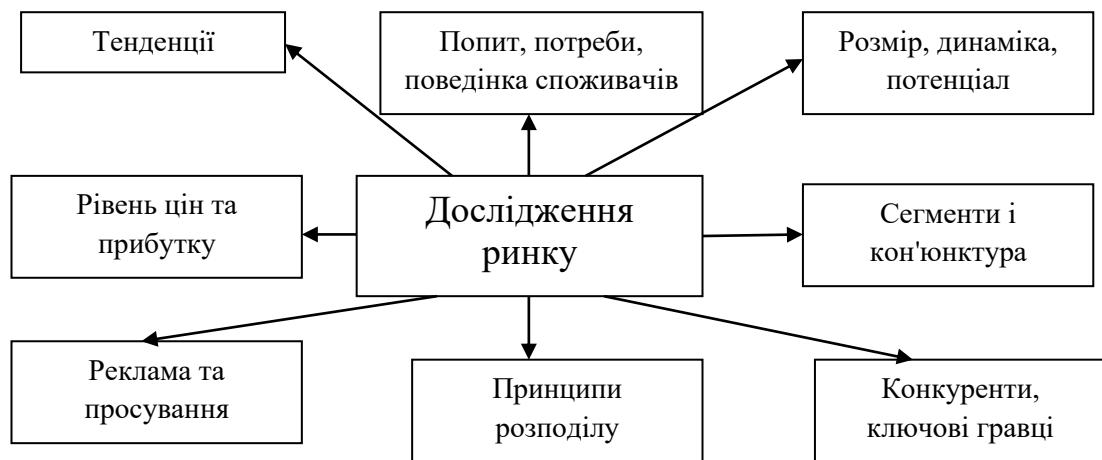


Рис. 1.2. План дослідження ринку

Джерело: розроблено автором на основі [44, с. 124].

Короткий аналіз цільового ринку часто використовується з метою оцінювання привабливості обраних сегментів ринку для підготовки бізнес-плану. Детальне дослідження ринку не потрібно проводити часто. Воно має достатньо ґрунтовний характер і надасть компанії необхідну інформацію орієнтовно на 2-3 роки роботи. Іноді виникають ситуації, коли необхідно підготувати короткий зріз по якомусь сегменту, оцінити ступінь розвитку ринку та загальний стан ринку. У такому разі немає необхідності проводити детальне комплексне дослідження ринку, а достатньо отримати відповіді на такі питання. (табл.1.2).

Наведені вище блоки питань є універсальним планом дослідження будь-якого ринку. Після того, як складено такий перелік питань, потрібно визначити

способи отримання потрібної інформації для здійснення аналітичного огляду ринку. Для цього розглянемо існуючі можливості, види та методи ринкових досліджень в маркетингу:

Таблиця 1.2

Основні питання, які необхідно вирішити при розробці плану дослідження

Етап дослідження	Характеристика
1	Визначити розмір ринку та його місткість, оцінити динаміку росту (спаду) ринку та потенціал продажів
2	Виявити основних гравців ринку та провести по кожному гравцю конкурентний аналіз, який буде стосуватися асортименту, ціни, комунікацій, місця продажу, якості продукту). Визначити конкурентні переваги та основні вимоги споживачів ринку, описати іміджеві характеристики основних конкурентів.
3	Провести аналіз кон'юнктури ринку та визначити основні товарні сегменти, здійснити оцінку їх розміру, динаміки росту та потенціал.
4	Проаналізувати місця та способи продажу товарів на ринку.
5	Провести аналіз та порівняти методи просування товарів на ринку.
6	Здійснити оцінку рівня цін на ринку, розділити всіх основних конкурентів ринку за ціновими сегментами та розрахувати структуру ціни, яка включає собівартість, націнку, витрати на рекламу, прибуток тощо.
7	Оцінити рівень задоволення покупців товарами, які є на ринку. Визначити ключові чинники, які мають вплив на першу та повторну купівлю товару. Виявити вільні ринкові ніші.
8	Здійснити оцінку тенденцій розвитку ринку на 3-5 років

Джерело: сформовано автором на основі [43].

В теорії маркетингу виділяють та види досліджень: первинні та вторинні. Відповідно існує два види інформації про ринок: первинна та вторинна. Як відомо, первинні дані - це вихідна інформація, що збирається безпосередньо під

час дослідження ринку. Вторинна інформація вже існує на ринку і кимось зібрана, переважно опрацьована та проаналізована.

Будь-яке дослідження ринку варто розпочинати із дослідження вже існуючої вторинної інформації, адже може дослідницькі компанії чи державні статистичні органи вже зібрали потрібну для компанії інформацію. Якщо це так, то є можливість суттєво заощадити бюджет і час на проведення дослідження. Тому починати дослідження варто із пошуку вторинних даних про ринок в мережі Інтернет.

Ще одним етапом проведення дослідження є вибір методів. Як відомо, всі методи збору даних поділяють на дві групи: кількісні і якісні (рис. 1.3).

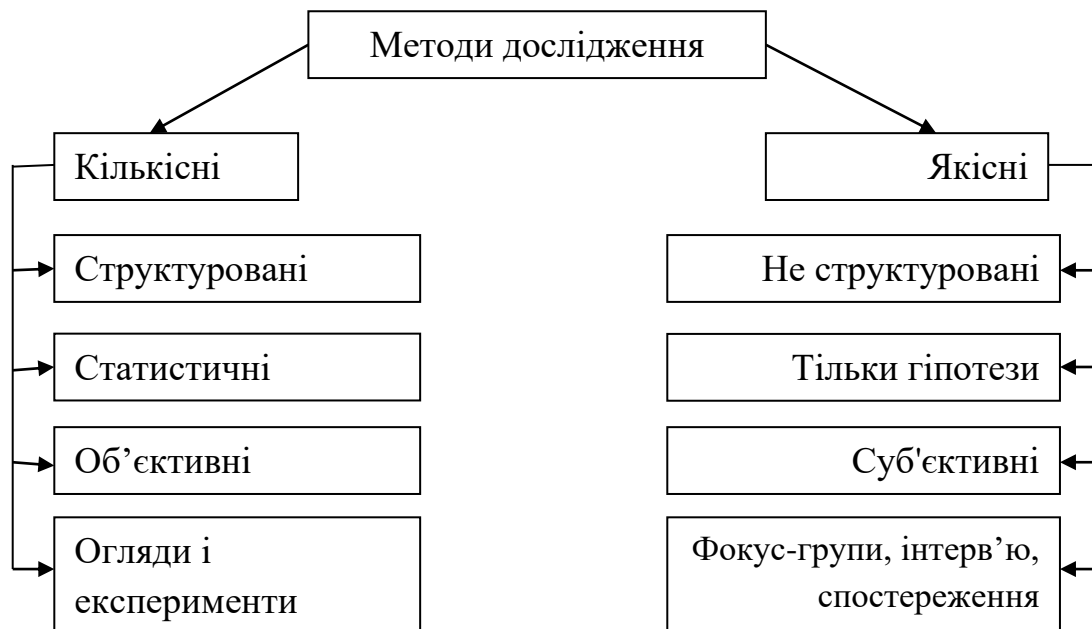


Рис. 1.3. Методи ринкових досліджень

Джерело: складено автором на основі [11, 14, 19].

Кількісні методи ринкових досліджень в маркетингу дозволяють отримати структуровану та статистично опрацьовану інформацію про ринок. З допомогою кількісних методів можна отримати точні дані, на основі яких можна розробити прогнози продажів чи провести оцінку обсягів ринку.

В результаті використання якісних методів аналізування ринку отримаємо гіпотези, ідеї, окремі думки, які є неструктурованими і відповідно не піддаються статистичній оцінці, а їх можна проаналізувати лише суб'єктивно.

Найбільш популярними є такі методи ринкових досліджень: опитування, фокус-групи, глибинні інтерв'ю, польові дослідження чи експерименти, спостереження. Дано їм характеристику у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

## Методи ринкових досліджень та їх характеристика

Метод дослідження	Характеристика
Опитування	Передбачає опитування цільового ринку за допомогою анкети. За розміром може бути як великим, так і малим. В опитуванні важливою є вибірка: чим вона більша, тим більш правильний та репрезентативний результат отримується. Це кількісний метод, використання якого є доцільним тоді, коли потрібно отримати точні дані відповідей на питання.
Фокус-групи	Дискусія чи круглий стіл, де обговорюється задана тема цільовою групою. Включає модератора, який керує дискусією відповідно до певного переліку питань. Це якісний метод, є ефективним для дослідження поведінки споживачів, їхніх прихованих мотивів, що допомагає сформулювати гіпотези.
Глибинне інтерв'ю	Розмова з певним представником цільової аудиторії щодо певного переліку відкритих запитань. Допомагає розібратися у певних питаннях ґрунтовно та сформулювати гіпотези. Це якісний метод ринкового дослідження.
Спостереження	Проводиться спостереження за представником певної цільової аудиторії у звичному для нього середовищі (наприклад, відеозйомка в магазині). Відносять до якісних методів дослідження.
Експерименти і польові дослідження	Це кількісний метод ринкового дослідження, що дозволяє перевірити окремі гіпотези та альтернативи на практиці.

Джерело: складено автором на основі [25, 32, 39].

Вибір того чи іншого методу ринкового дослідження залежить від бюджету та фінансових ресурсів.

Варто зауважити, що не завжди компанія може дозволити собі виділити необхідний бюджет для проведення комплексного дослідження галузевого ринку, включаючи і пошук гіпотез на фокус-групах, проведення інтерв'ю та

закінчуючи великомасштабним опитуванням із отриманням статистично правильних даних. Часто, навпаки, менеджер з маркетингу змушений використовувати власні зусилля для отримання інформації щодо потрібного ринку, яка б могла допомогти при розробці маркетингової стратегії компанії.

### **1.3. Стратегії та технології дослідження ринку**

Ринкові дослідження допомагають компаніям оцінити останні тенденції, проаналізувати звички та інтереси своєї аудиторії, технології та діяльність конкурентів, що розвиваються. Дослідження ринку дозволяє зрозуміти, які:

- товари та послуги потрібні на цільовому ринку;
- маркетингові стратегії використовують конкуренти та які інструменти працюють найкраще;
- можливості для залучення клієнтів та просування товарів у ще не використані ніші;
- фактори, окрім попиту та конкуренції, можуть привести бізнес до успіху, а які до невдач.

Крім цих переваг, дослідження ринку дозволяють реалізувати data-driven підхід (рішення на основі даних). Така стратегія найефективніша для бізнесу та маркетингу.

Для побудови надійної маркетингової стратегії необхідно провести ґрунтовне дослідження ринку, яке буде включати наступні етапи:

1 етап. Визначення бізнес-мети компанії. Є багато способів досягнення бізнес-цілей. Оскільки ми розглядаємо аналіз ринку з урахуванням даних, то сформулювати мету бізнесу доцільно через критичні чинники успіху (CSF). Аналіз CSF – це метод, що дозволяє знайти ключові чинники, які є важливими для досягнення стратегічних бізнес-цілей. Звичайно, CSF відрізняються від бізнесу до бізнесу, але є загальні закономірності. Виділяють такі категорії CSF:

1. Галузеві: фактори, що ґрунтуються на галузевих характеристиках. Такі речі, як технологічні досягнення чи передові бізнес-моделі, є частиною цієї категорії CSF.

2. Конкурентні: фактори, що базуються на активності конкурентів та особливостях компанії. Тут враховуються структура управління, демографія клієнтів, фінансові показники компанії та багато іншого. Кожен бізнес визначить власні фактори успіху по відношенню до конкурентів та галузі загалом. Далі ми розглянемо цей крок докладніше.

3. Екологічні: фактори, пов'язані із зовнішнім середовищем, до якого належить бізнес. На цьому етапі достатньо провести PEST-аналіз. Тобто проаналізувати основні політичні, економічні, соціокультурні та технологічні фактори для виявлення CSF.

Таблиця 1.4

## Фактори PEST-аналізу

<p>Політичні :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- політична стабільність і режим (демократичний, тоталітарний, авторитарний);</li> <li>- законодавство про працю;</li> <li>- податкове законодавство;</li> <li>- захист прав споживачів;</li> <li>- антимонопольне законодавство та ін.</li> </ul>	<p>Економічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- темпи росту економіки;</li> <li>- фіскальні фактори (інфляція та процентні ставки);</li> <li>- валютне регулювання та обмеження;</li> <li>- середній дохід жителя;</li> <li>- трудові витрати та ін.</li> </ul>
<p>Соціокультурні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- чисельність населення (темпи зростання (спаду), вік;</li> <li>- стан ринку праці;</li> <li>- моделі зайнятості і вибір стилю життя;</li> <li>- загальні соціальні переконання і цінності та ін.</li> </ul>	<p>Технологічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- темпи технологізації;</li> <li>- доступність Інтернету;</li> <li>- витрати на дослідження;</li> <li>- правила передачі технологій;</li> <li>- авторське право та інтелектуальна власність тощо</li> </ul>

Джерело: сформовано автором на основі [45, 60].

4. Тимчасові: фактори, що виникають внаслідок раптової чи тимчасової події. Це можуть бути фактори, що виникли при глобальній пандемії або

нововведенні на ринку, що вимагало від компаній розширення штату, впровадження цифрових технологій тощо.

Оцінка всіх цих факторів може допомогти компанії визначити пріоритетні напрямки розвитку. Також на їх основі можна стежити за прогресом у досягненні стратегічних цілей.

Додаткові методи визначення бізнес-цілей:

- бізнес-модель Канвасу: надає повний огляд бізнесу від ключових партнерів до структури витрат. Модель допомагає знайти точки зростання для бізнесу;

- система встановлення мети SMART: допомагає переконатися, що встановлені вірні критерії досягнення бізнес-цілей.

2 етап. Оцінка розміру ринку. Розмір ринку включає кількість людей або компаній, які є потенційними покупцями товарів чи послуг. Оцінка розміру ринку може дати інформацію про розмір аудиторії, потенційний обсяг продажів і потік доходів.

Існує кілька методів вимірювання розміру ринку, але найбільш часто використовують два підходи, які можуть бути використані з урахуванням бюджету, розміру бізнесу, його типу та галузевої специфіки:

- галузеві/урядові звіти: у мережі є чимало відкритих платформ, які містять дані ринку. Однак деякі з них не такі зручні і не доступні широкій аудиторії. Дані, які публікуються конкурентами, також можуть дати цінну інформацію про розмір ринку.

- аналіз ринку & аналіз трафіку від SEMrush: це доступніший інструмент, щоб провести аналіз ринку. Сервіс надає дані про ринок у режимі реального часу, включаючи оцінку розміру ринку та його динаміку. Останнє важливе, оскільки галузеві звіти часто публікуються із запізненням за часом. При цьому чіткий хронометраж важливий для виявлення галузевих коливань та будь-яких ознак приходу компаній, що впливають на ринок.

Оцінити загальний розмір ринку для конкретної ніші допоможе інструмент Market Explorer (Дослідження ринку). За основу беруться тенденції онлайн-

трафіку. Далше варто скористатися інструментом Traffic Analytics (Аналіз трафіку). Інструмент Market Explorer також дасть змогу отримати інформацію, звідки надходить цільова аудиторія. Буде визначено частки кожного джерела трафіку — прямого, реферального, соціального, платного чи пошукового.

Ці знання можуть допомогти визначити пріоритети у маркетингу та зосередитися на маркетингових каналах, які потенційно можуть збільшити частку ринку компанії.

3 етап. Визначення тенденцій та темпів зростання ринку. Визначити розмір ринку ще недостатньо, оскільки він ніколи не буває незмінним. Темп зростання ринку та ринкові тенденції – важливі метрики, які потрібно визначати регулярно. Їх аналіз допоможе своєчасно вживати заходів та відповідним чином налаштовувати свій бізнес та маркетингові стратегії.

Зростання ринку означає збільшення обсягу ринку чи загального обсягу продажу у цій ніші протягом певного періоду часу. Необхідно враховувати темпи та тенденції зростання ринку протягом усього процесу аналізу. Це дозволяє отримати уявлення про те, як швидко зростає ринок, який його потенціал зростання і чи знаходиться він загалом на підйомі чи спаді. Щоб оцінити зростання ринку, використовують такі показники, як:

- галузевий тренд у річному розрахунку;
- зміни у кількості клієнтів;
- кількість здійснених покупок одним клієнтом.

Найпопулярнішою технологією, яка допоможе зібрати всі дані для компанії, є матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Розроблена в 1968 році матриця БКГ допомагає великим корпораціям управляти своїм портфелем і розподіляти пріоритети бюджетів та операцій між кількома бізнес-одинацями на основі зростання ринку та кількості ринкових часток.

Однак матриця БКГ може бути використана будь-яким бізнесом, великим чи малим. Її логіка застосовується для визначення пріоритетів у сегментах аудиторії, продуктах, послугах, маркетингових каналах, ринках (GEO) та брендах.



В цьому контексті варто також використовувати інструмент SEMrush Market Explorer. З його допомогою можна зібрати необхідні ринкові дані для побудови матриці БКГ. Спочатку потрібно зібрати дані про частку ринку та темпи зростання продуктів / бізнес-одиниць / споживчого сегмента і т.д. за допомогою Market Explorer.

Додатковими методами визначення ринкових тенденцій та темпів зростання є модель McKinsey Three Horizons of Growth, яка допомагає компаніям управляти своїми поточними показниками, одночасно стежачи за інноваціями та можливостями зростання.

4 етап. Проведення поглибленого аналізу конкурентів. Щоб отримати перевагу над конкурентами, потрібно знати про своє конкурентне середовище, тоді можна знайти найкраще місце для в бренду на ринку.

Вивчити конкурентів, а й виявити чинники, які впливають конкуренцію дозволить проведений аналіз п'яти сил Портера [45]. Це можуть бути нові учасники ринку або існуючі конкуренти, додаткові продукти та послуги, які раніше не розглядались

Аналіз п'яти сил Портера оцінює можливості та ризики на основі 5 основних галузевих факторів:

- рівень конкурентної боротьби;
- ринкова влада постачальників;
- ринкова влада споживачів;
- загроза появи товарів-замінників;
- загроза виходу ринку нових учасників.

Перше, на що потрібно звернути увагу, це наскільки інтенсивна конкуренція у досліджуваній ніші. На цьому етапі потрібно зібрати дані, що характеризують: рівень конкуренції на ринку, основних конкурентів, конкурентну стратегію компанії.

5 етап. Аналіз цільової аудиторії компанії. Визначити портрет цільового клієнта можна за географічними, демографічними та іншими характеристиками. По суті, це все пов'язане з описом особистості покупця.

Після цього, як визначили особистість клієнта, потрібно сегментувати аудиторію, поділити клієнтів на групи з урахуванням подібних потреб чи особливостей. Таким чином буде можливість забезпечити більш індивідуальний та цілеспрямований підхід до клієнтів у маркетингу та бізнесі загалом.

6 етап. Оцінка можливостей та ризиків для розвитку маркетингової стратегії та бізнесу. Вище подані етапи виявили багато критеріїв, які важливо враховувати для зростання бізнесу, продажу та покращення маркетингових стратегій. На цьому етапі варто зібрати всі дані разом і провести підсумкову оцінку. Це дозволить: оцінити вигоду з переваг бізнесу, усунути слабкі сторони, використовувати всі ринкові можливості, мінімізувати вплив будь-яких загроз.

Таким чином, на цьому етапі варто провести SWOT-аналіз. Сценарне планування допоможе виявити можливості розвитку і найімовірніший сценарій стратегії зростання.

## **Висновки до розділу 1**

В маркетинговій діяльності в цілому та в маркетингових дослідженнях зокрема особливе місце займає ринкове дослідження, що дає можливість чітко визначити попит на ринку, а також потреби та інтереси споживачів, а це є основним завданням будь якого суб'єкта господарювання. Дослідження ринку включають вивчення його стану та прогнозування, оцінювання кон'юнктури та привабливості ринку, ємності, дослідження прогнозних показників збуту, а також стан конкурентного середовища.

Принциповою відмінністю дослідження ринку від процесу збору та аналізу інформації є те, що воно має чітко сформульовані цілі на вирішення конкретних проблем компанії. Тому ця цілеспрямованість і перетворює процес збору та аналізу інформації на ринкове дослідження.

Правильно здійснене ринкове дослідження дозволить компанії ефективніше вирішувати проблеми її діяльності. Методичні та тактичні прийоми проведення ринкового дослідження суттєво залежать від конкретних завдань і цілей маркетингової діяльності, а це в свою чергу підпорядковується загальній стратегії компанії, стану ринкового та конкурентного середовища.

Таким чином, дослідження ринку варто розглядати як важливу складову частину маркетингової діяльності. Його ефективне здійснення вимагає організаційного, методичного, фінансового та інформаційного забезпечення, а також постійного моніторингу факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність компанії.

Вдосконалення досліджень ринку необхідне для кращої організації виробничої діяльності, підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку, а також формування її привабливості та іміджу. Разом з тим дослідження ринку - це постійний і системний його аналіз, а також моніторинг конкурентів та клієнтів, що дозволить розробити ефективні маркетингові стратегії і створити конкурентні переваги на ринку.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

#### 2.1. Аналіз кон'юнктури та динаміки ринку кондитерських виробів

Дослідження ринку кондитерських виробів, визначення його основних індикаторів є важливою складовою для подальшого розроблення маркетингового забезпечення стратегії розвитку ПрАТ «ТерА». В цьому контексті варто проаналізувати місткість та динаміку розвитку досліджуваного ринку.

Варто зазначити, що найбільш розвиненою галуззю у харчовій промисловості України є кондитерська, а її обсяги виробництва дають можливість забезпечувати як внутрішній попит на кондитерську продукцію, так і створювати експортний потенціал. Зауважимо, що кондитерська галузь достатньо динамічно розвивається впродовж останніх років і займає 22% ВВП України [27].

Кондитерські вироби – це солодощі, які мають високу харчову цінність, є візуально яскраво оформлені та мають приємний аромат. Для виробництва кондитерських виробів в основному використовують цукор та його замітники, наприклад, мед. Крім цього, складниками виробів найчастіше можуть бути борошно, какао, молоко, жири, горіхи, харчові барвники.

Відмітимо, що українці з прихильністю споживають солодку продукцію, і, як зазначають експерти, в рік купляють приблизно 15 кг кондитерської продукції, серед якої 6,5 кг вафель, 6 кг булочок та пиріжків та 2,5 кг цукерок [7]. Аналіз споживання шоколаду показує, то це близько 1,4 кг в рік, і цей показник є значно меншим, ніж для жителів Центральної або Західної Європи, які, як показують аналітичні дані, в рік споживають 6 кг шоколаду та шоколадних виробів.

Проте такі цифри можуть свідчити про несприятливу економічну ситуацію, а не про непопулярність шоколаду чи шоколадних виробів в Україні,

оскільки у 2014-2015 рр можемо спостерігати значний спад доходів населення, через що підприємства кондитерської галузі змушені були переорієнтуватися на більш низьку цінову категорію. Позитивну динаміку можна було побачити вже у 2018 році, але у 2020 році пандемія коронавірусу суттєво вплинула на економіку в цілому і на ринок кондитерських виробів зокрема. Хоча експерти зазначають, що категорії печива, випічки та снєків найменше постраждають. Варто зауважити, що продаж кондитерської продукції впав через зміщення пріоритетності в сторону купівлі товарів першої необхідності, проте споживачі більше купували хлібобулочну продукцію і снєки.

Кондитерська продукція в Україні не відноситься до товарів першої необхідності, оскільки солодкі вироби в основному купують для гостей, тому найбільші обсяги продажів можна спостерігати в період новорічних свят, на День Святого Валентина, 8 Березня тощо. Як стверджують споживачі, кондитерські вироби вони основному купляють для поновлення енергії, а шоколадні вироби обирають для підвищення настрою. Тому кондитерські фабрики, розробляючи рекламну кампанію, акцентують увагу на емоційному прийнятті рішення про купівлю. Споживачі при виборі товару все частіше звертають увагу на країну-виробника, а в останній період споживач все частіше обирає продукцію українських виробників. Її популярність обумовлена такими чинниками:

- ціна - українська продукція в ціновому діапазоні більш доступніша, ніж імпортна;
- якість – вітчизняні компанії пропонують широкий асортимент продукції хорошої якості;
- популярність тренду «Made in Ukraine» – починаючи з 2013 року українці намагаються підтримувати вітчизняні кондитерські компанії.

За даними дослідницької компанії Fortune Business Insight у 2019 році світовий ринок кондитерських виробів становив 196,56 млрд. дол., і за прогнозами у 2020 році мав досягнути 202,63 млрд. дол.[70]. Однак через

пандемію обсяг продажу кондитерських виробів на світовому ринку впав до 188,52 млрд. дол. Цей спад продовжився і в 2021 році.

Що стосується ринку кондитерських виробів в Україні, то його можна оцінити приблизно в 1,69 млрд. дол. США, що становить 0,9 % світового ринку кондитерської продукції [70].

Для оцінки кон'юнктури ринку важливо оцінити і динаміку розвитку ринку впродовж кількох років. Нами вище було зазначено, що через спад доходів населення у 2014-2015рр відбувалася переорієнтація кондитерських підприємств на сегменти середньої і низької цінової категорії.

Проте починаючи із 2018 року можна спостерігати позитивну тенденцію зростання доходів населення, що зумовило невеликий ріст обсягів виробництва на кондитерському ринку. Це зростання дещо уповільнилося у 2019р., а початок 2020 року позначився невеликим зниженням ємності ринку, але це можна розглядати як наслідок зменшення внутрішнього споживання.

Основні економічні показники ринку кондитерської продукції в період 2016-2020рр. наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники ринку кондитерських виробів в 2016-2019рр., тис. тонн

Показники	Роки			
	2016	2017	2018	2019
Виробництво, тис. т.	1719,6	1641,8	1872,4	1766,8
Експорт, тис. т.	219,50	240,90	254,57	246,6
Імпорт, тис. т.	34,20	46,71	58,36	67,8
Місткість ринку, тис. т.	1890,2	1843,8	2063,2	1945,6
Темп росту виробництва, %		-4,52	+14,04	-5,64
Темп росту експорту, %	-	+9,75	+5,67	-3,14
Темп росту імпорту, %	-	+36,59	+24,94	+16,18

Джерело: розроблено автором на основі даних [50]

Проведений аналіз виробництва кондитерських виробів протягом 2016-2019 років показав неоднозначну тенденцію, оскільки у 2017 році можемо спостерігати спад виробництва продукції в середньому на 4,52 % в порівнянні

із 2016 роком, проте у 2018 році спостерігаємо збільшення виробництва у порівнянні з минулим роком на 14,04 % (або на 230,6 тис. тон). Однак, у 2019 році спостерігається негативна динаміка цього показника і його спад на 5,64 % (105,6 тис. тон). Така динаміка пояснюється тим, що на ринку кондитерських виробів є жорстка конкуренція як з боку вітчизняних, так і з боку іноземних виробників. Також через нестабільну економічну та політичну ситуацію в Україні кондитерські підприємства втрачають прибутки, змушені підвищувати ціни на продукцію або ж у її виробництві використовувати більш дешеву сировину. З іншого боку, знижується попит споживачів на кондитерську продукцію, яку не відносять до товарів першої необхідності, тому на їх покупку не завжди вистачає грошей у споживачів.

Дальше у 2020 році ми можемо спостерігати кризу, спричинену пандемією коронавірусу, яка для ринку кондитерської продукції буде мати такі наслідки:

- у період кризи знизилися доходи населення, внаслідок чого і скоротилися витрати на купівлю продуктів харчування. Тому споживачі переорієнтовуються на товари нижчого цінового рівня або менші обсяги упаковки. В цьому випадку виграють великі виробники, які володіють широкою дистриб'юторською мережею чи мають суттєві запаси фінансової стійкості. Найбільше тут постраждають невеликі виробники, які не виживуть у такій ситуації. Виходом для них є переміщення у e-commerce;

- період пандемії привернув увагу споживачів до питань емоційного благополуччя і здоров'я, що в свою чергу підсилить роль у продукції додаткових корисних інгредієнтів, таких як вітамінів, екстрактів рослин, мікроелементів, тому тут варто очікувати посилення конкуренції на ринку.

Кондитерська галузь України є залежною від експорту. У таблиці 2.1 також наведена динаміка експорту та імпорту кондитерських виробів у 2016-2019рр. Дані таблиці свідчать про те, що ринок кондитерської продукції приблизно на 90-91 % забезпечується внутрішнім виробництвом.

Варто зазначити, що кондитерські вироби є доволі звичними товарами для споживачів. Ринки розвинених країн відзначаються зрілістю і насиченістю.

Внаслідок цього, ключовим драйвером розвитку і зростання обсягів продажів цієї категорії товарів є впровадження інноваційних продуктів, до складу яких входять товари, що мають нові смаки, аромати, текстури, форми і упаковки.

Ще можна відмітити такий важливий світовий тренд, який впливає на ринок кондитерських виробів - це тренд здорового способу життя, що найбільше спостерігається у розвинених країнах з високим рівнем доходів. Цей тренд дещо сповільнює зростання кондитерської продукції в розвинених країнах і фокусується на країнах, що розвиваються, до яких ми відносимо, насамперед, країни Близького Сходу та Азіатсько-Тихоокеанського регіону.

Ще одним важливим трендом на ринку кондитерської продукції є функціональність та збагачений склад виробів. Він є наслідком підвищення уваги до здорового способу життя та здорової їжі і є більш характерний для розвинених країн Європи, Північної Америки та Азії.

Варто зазначити, що виробники кондитерських виробів розробляють нові рецептури традиційної продукції, щоб не лише зменшити імовірність шкоди для здоров'я через високий вміст цукру у виробах, але і бути корисними та покращувати самопочуття споживачів, через:

1. обмеження вмісту доданого білого цукру або заміна його на інші підсолоджувачі (наприклад, мед);
2. обмеження вмісту домішок (штучних фарбників, ароматизаторів, консервантів) або використання натуральних замінників;
3. додавання корисних інгредієнтів – вітамінів, мікроелементів, клітковини тощо.

Такі кондитерські вироби будуть позиціонуватися не просто як смачні і солодкі продукти, але і як засоби покращення самопочуття людей, що дозволить, наприклад, підвищити увагу і працездатність, додати енергії, підвищити імунітет, заспокоїти і знизити рівень стресу. Для цього вони містять відповідні інгредієнти – кофеїн, вітаміни В і С, фолієву кислоту тощо.



## 2.2. Дослідження сегментів ринку кондитерських виробів

При дослідженні кон'юнктури ринку важливо провести об'єктивну оцінку сегментів ринку кондитерської продукції, для цього варто використати, насамперед, натуральні показники, оскільки їх вартісна оцінка через підвищення цін та суттєві інфляційні процеси не відображає реального стану товарної кон'юнктури.

Класифікацію видів продукції проводять відповідно до Класифікації видів економічної діяльності, наведеної у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні види кондитерських виробів в Україні (за КВЕД ДК 009:2010)

Код за КВЕД	Найменування продукції
10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.
10.72	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання.
10.82	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

Джерело: розроблено автором на основі даних [47]

Таким чином, всі кондитерські вироби поділимо на три основні сегменти: хліб та хлібобулочні, борошняні та шоколадні вироби.

Сегмент хліба та хлібобулочних виробів включає виробництво хліба та вироби хлібобулочних нетривалого зберігання, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечок нетривалого зберігання.

Сегмент борошняних кондитерських виробів включає виробництво сухарів та печива сухого; виробів борошняних кондитерських, тортів та тістечок тривалого зберігання, а також хлібців хрустких, сухарів, грінок та виробів подібних підсмажених, пряників та виробів подібних; печива солодкого; вафель та вафельних пластин, виробів хлібобулочних сухих або тривалого зберігання.

Сегмент шоколадних виробів включає виробництво какао, шоколаду та виробів кондитерських цукрових, а саме виробництво какао-пасти знежиреної чи не знежиреної, какао-масла, какао-жиру, какао-порошку без додавання цукру чи інших підсолоджувальних речовин, какао-порошку з додаванням цукру чи інших підсолоджувальних речовин, виробництво шоколаду і продуктів харчових готових, які містять какао, виробництво виробів кондитерських цукрових (у т.ч. шоколаду білого), що не містять какао та ін

Розподіл продукції кондитерської продукції по сегментах проведемо відповідно до Номенклатури продукції промисловості, наведеної у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Код за ННП	Найменування продукції
10.71. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів	
10.71.11	Хліб та вироби хлібобулочні нетривалого зберігання
10.71.12	Вироби борошняні кондитерські, торти та тістечка нетривалого зберігання
10.72. Виробництво борошняних кондитерських виробів	
10.72.11	Хлібці хрусткі, сухарі, грінки та вироби подібні підсмажені
10.72.12	Пряники та вироби подібні; печиво солодке; вафлі та вафельні пластини
10.72.19	Вироби хлібобулочні сухі або тривалого зберігання інші
10.82. Виробництво шоколадних кондитерських виробів	
10.82.11	Какао-паста знежирена чи незнежирена
10.82.12	Какао-масло, какао-жир
10.82.13	Какао-порошок без додавання цукру чи інших підсолоджувальних речовин
10.82.14	Какао-порошок з додаванням цукру чи інших підсолоджувальних речовин
10.82.21	Шоколад і продукти харчові готові, які містять какао (крім какао-порошку підсолодженого)
10.82.22	Шоколад і продукти харчові готові, які містять какао (крім какао-порошку підсолодженого)
10.82.23	Вироби кондитерські цукрові (у т.ч. шоколад білий), що не містять какао
10.82.24	Фрукти, плоди, горіхи, шкірка плодів і частини рослин інші, зацукровані

Джерело: сформовано автором на основі даних [47]

У таблиці 2.4 проведемо розрахунок місткості ринку цих сегментів, а також їх експорт та імпорт.

Таблиця 2.4

Розрахунок місткості сегментів ринку кондитерських виробів в 2016-2019рр., тис. тонн

Показники	Роки			
	2016	2017	2018	2019
<b>Борошняні вироби</b>				
Виробництво, тис. т.	182,1	180,3	187,5	190,3
Експорт, тис. т.	70,1	79,6	85,3	96,6
Імпорт, тис. т.	8,2	12,2	15,7	17,3
Місткість ринку, тис. т.	243,7	247,5	257,3	269,7
Темп росту виробництва, %		-4,52	+14,04	-5,64
Темп росту експорту, %	-	+9,75	+5,67	-3,14
Темп росту імпорту, %	-	+36,59	+24,94	+16,18
<b>Шоколадні вироби</b>				
Виробництво, тис. т.	171,2	175,3	203,6	213,8
Експорт, тис. т.	55,4	60,7	63,5	56,7
Імпорт, тис. т.	16,2	20,3	27,6	30,1
Місткість ринку, тис. т.	210,4	215,3	239,3	240,5
Темп росту виробництва, %	-	102,4	116,1	105
Темп росту експорту, %	-	109,6	104,6	89,3
Темп росту імпорту, %	-	125,3	136	109,1
<b>Хліб та хлібобулочні вироби</b>				
Виробництво, тис. т.	1366,5	1286,7	1481,2	1362,6
Експорт, тис. т.	79,3	107,9	104	93,1
Імпорт, тис. т.	9,9	13,9	18,6	20,4
Місткість ринку, тис. т.	1436	1380,8	1566,6	1435,4
Темп росту виробництва, %	-	94,2	115,1	92
Темп росту експорту, %	-	136,1	96,4	89,5
Темп росту імпорту, %	-	140,4	133,8	109,7

Джерело: розраховано автором на основі даних [43, 50]

Як показав проведений аналіз у таблиці 2.4 обсяги виробництва скоротилися тільки у товарній групі «Хліб та хлібобулочні кондитерські вироби», в той час як в інших товарних групах продовжилося зростання. Таку

ситуацію на досліджуваному ринку була спровокована підвищенням цін на сировину хлібобулочних кондитерських виробів, в основному, пшеничного борошна [50].

Зміна політичної та економічної ситуації в Україні із 2014 року внесла корективи і в сегмент ринку хліба та хлібобулочних виробів. Скорочувалися обсяги споживання і змінювалися переваги покупців, українці обирали дешевшу продукцію. Впали і обсяги виробництва, а на території бойових дій закрилися декілька великих виробничих підприємств. Негативний вплив на кон'юнктуру ситуацію мали такі чинники як військовий конфлікт на сході України, закриття чи скорочення традиційних ринків збуту в країнах СНД, девальвація гривні, зниження купівельної спроможності населення. Так, фабрики компаній Konti і АВК у 2014 році тимчасово призупинили випуск продукції для українського і світового ринків. Згодом ці великі виробники солодоців змушені були змінити місце розташування своїх виробничих потужностей. Деякі великі кондитерські підприємства втратили свої виробничі бази в Криму, Донецькій та Луганській областях, що призвело до реорганізації галузі. Позитивна тенденція намітилася тільки у 2018 та 2019 роках.

Відповідно до вищенаведених товарних груп розглянемо структуру виробництва кондитерських виробів в Україні у 2019 та 2020 роках у відсотковому значенні (рис.2.1) [50].

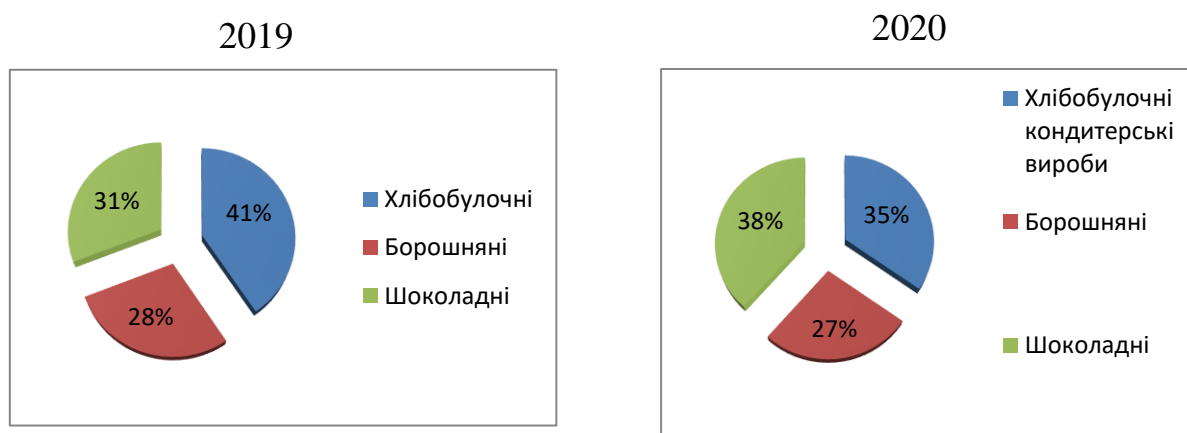


Рис. 2.1. Структура виробництва кондитерських виробів в Україні у 2019-2020 роках, %

Джерело: розроблено автором на основі даних [50]

Як бачимо з рис. 2.1, у структурі кондитерських виробів в Україні товарні групи займають близько третини. Проте можна відмітити що знижується сегмент хліба та хлібобулочних виробів, а зростає сегмент шоколадних виробів.

Інша ситуація, якщо проводити аналіз у вартісному вираженні. Найбільші доходи кондитери отримують від реалізації шоколадних плиток - 26%, дещо менше від печива - 19% і шоколадних цукерок - 17%. Найбільш динамічно зростає товарна група «Шоколадні вироби» (у 2020 році на 29 % проти аналогічного періоду 2019 року) серед інших товарних груп кондитерських виробів і входить до трійки товарів, що дають найбільший внесок у розвиток ринку продуктів харчування.

Для більш ґрунтовної оцінки кон'юнктури ринку кондитерських виробів наведемо динаміку виробництва товарної групи «Борошняні кондитерські вироби» у період 2014-2020 (рис.2.2) в грошовому виразі, а також структуру експорту та імпорту цієї продукції в період 2016- 2019 рр.

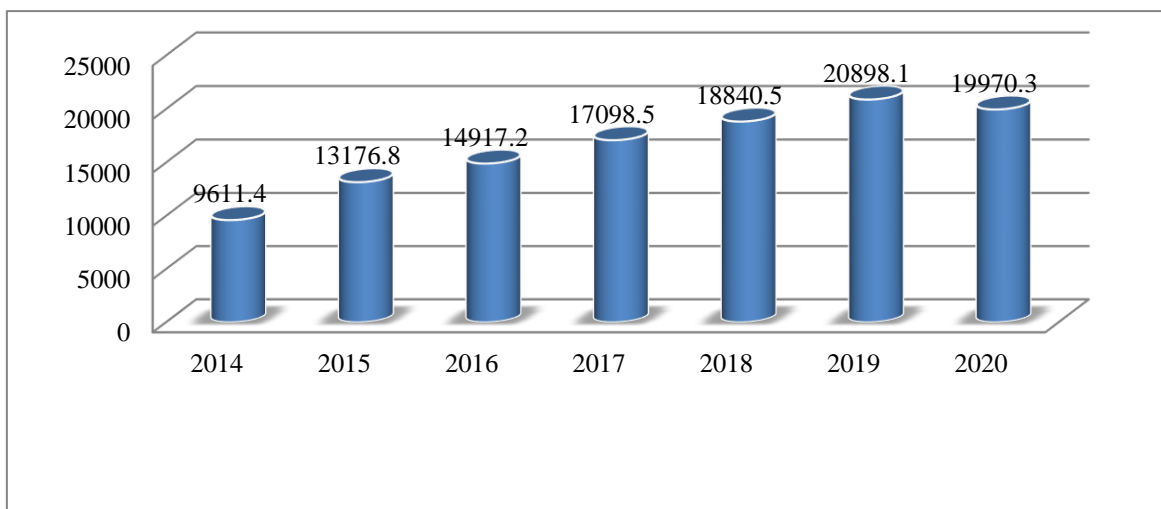


Рис.2.2. Виробництво борошняних кондитерських виробів у 2014- 2020р.р.,  
млн.грн.

Джерело: розроблено автором на основі даних [47]

Як видно із рис.2.2, у вартісному вираженні позитивною є динаміка виробництва у товарній групі «Борошняні кондитерські вироби», зниження відбувається тільки у 2020 році, що пов'язано із пандемією коронавірусу.

Динаміка виробництва борошняних кондитерських виробів у розрізі місяців у 2016-2019 рр показана на рис. 2.3.

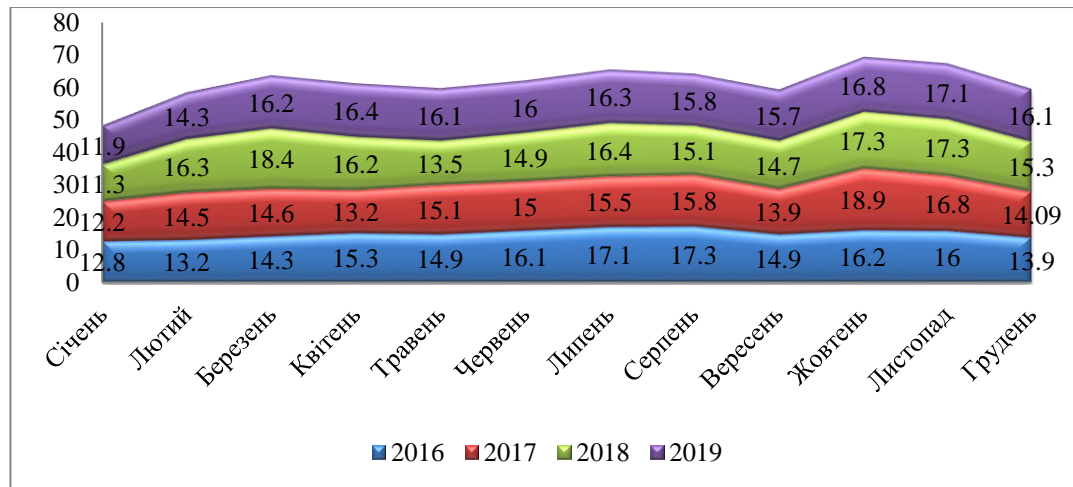


Рис.2.3. Динаміка виробництва борошняних кондитерських виробів в період 2016-2019 рр по місяцях, тис. т

Джерело: розроблено автором за даними Державної служби статистики України [50]

Щодо обсягів експорту, то в період з 2013 по 2014 рік внаслідок кризи експорт впав майже на 31% і склав 281тис т. Україна втратила головного покупця кондитерських виробів – Росію (48% експорту), тому потрібен був час, аби переорієнтуватися на західний ринок і відновити колишні обсяги. Динаміку експорту борошняних кондитерських виробів наведено на рис.2.4.

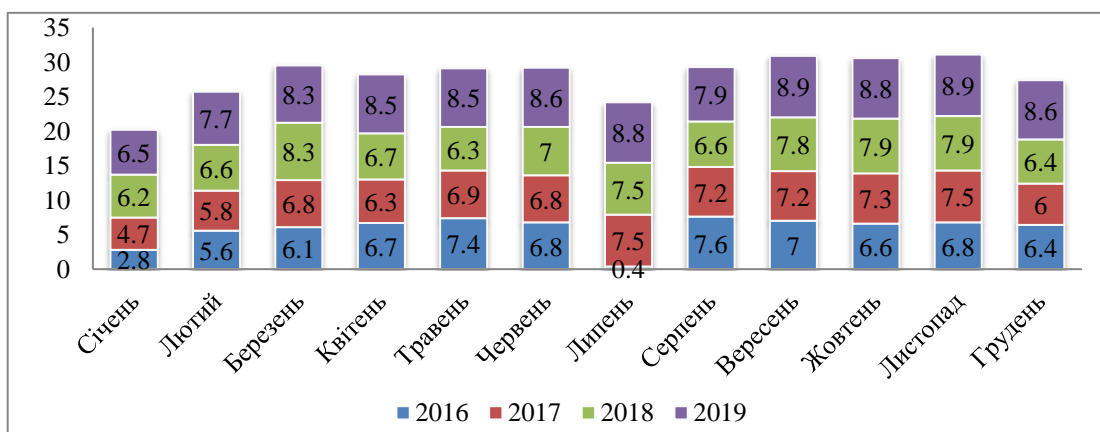


Рис. 2.4. Експорт борошняних кондитерських виробів у 2016-2019рр, тис.т

Джерело: розроблено автором за даними Державної служби статистики України [50]

За даними Державної служби статистики України, експорт у 2019 році у сегменті борошняних кондитерських виробів продовжує демонструвати високі показники – 7,7 тис. т, що на 15,7% перевищує показник попереднього місяця та на 14,3% проти лютого 2018 року. Основними ринками збуту були країни найближчого зарубіжжя: Білорусь – 2,6 тис.т, Казахстан – 1,2 тис.т, Польща – 1,15 тис.т., експорт в сегменті зростає [50].

Найбільшим експортером борошняних кондитерських виробів у 2020 році була кондитерська корпорація «Рошен», частка імпорту якої становила понад 51%. Серед найбільших експортерів також і ТОВ «Розподільчий центр «Плюс» (20,6%), ПрАТ «Монделіс Україна» (7,2%), ТОВ «Кондитерська фабрика «Дружківська» (3,2%), ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (1,2%).

Щодо імпорту борошняних кондитерських виробів, то у 2019 році він зріс на 19,2%, до 3,1 тис. тонн у натуральному вираженні і на 24% - до \$101,3 млн у грошовому. Динаміку імпорту борошняних кондитерських виробів наведено на рис. 2.5.

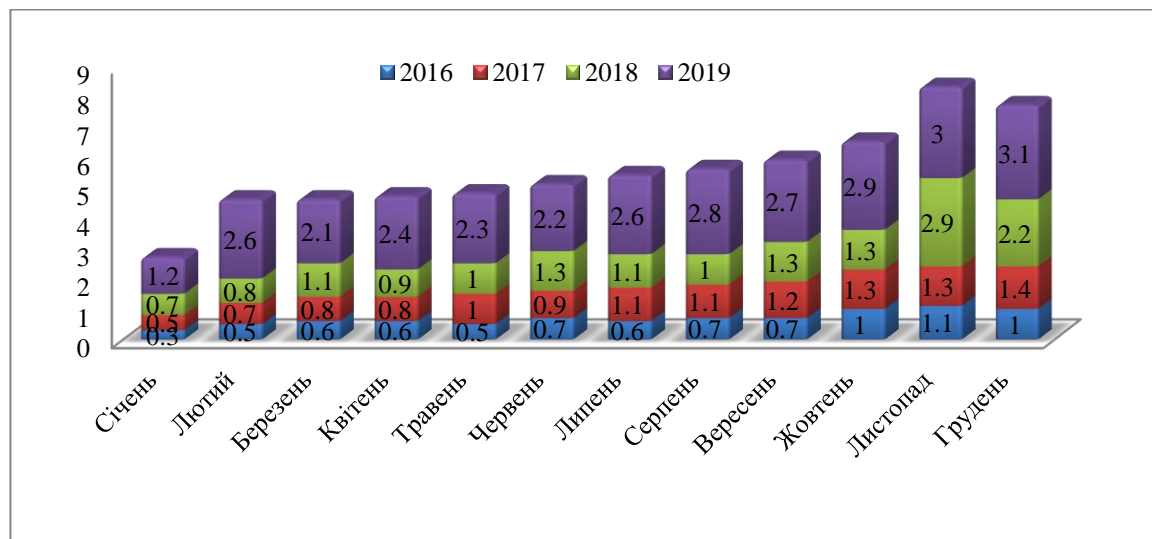


Рис. 2.5. Імпорт кондитерських виробів у 2016-2019 рр, тис. т.

Джерело: розроблено автором за даними Державної служби статистики України [50]

Найбільше імпортовано було із Туреччини. Загальна вартість імпорту у 2019 становила 2,8 млн. USD. Обсяг постачання з Польщі становив 122 тони на загальну вартість 709 тис. USD.

Якщо проаналізувати структуру виробництва кондитерських виробів в розрізі товарних груп, то відповідно нині дешеві товарні групи продукції відзначаються більшою часткою у структурі виробництва борошняних кондитерських виробів в Україні (рис. 2.6).

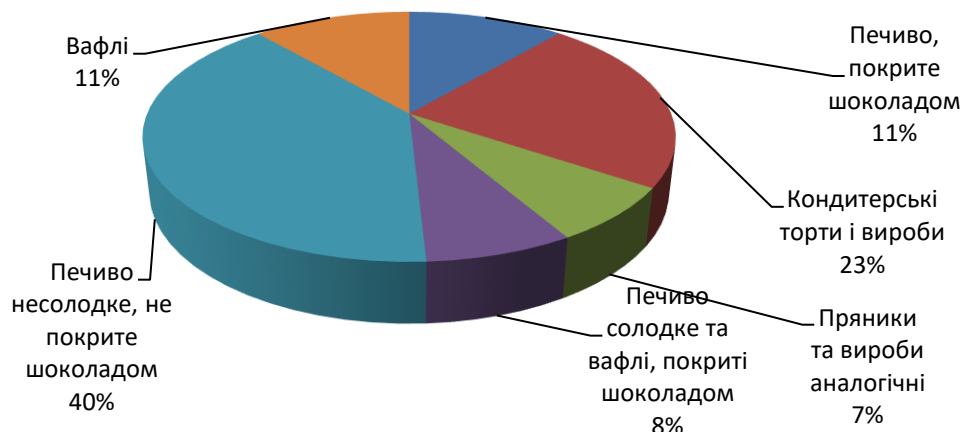


Рис. 2.6. Структура виробництва основних борошняних кондитерських виробів в Україні у 2020 р., %

Джерело: розроблено автором за даними Державної служби статистики України [50]

Встановлено, що у 2020 р. найбільша частка у виробництві борошняних кондитерських виробів в Україні припадала на: печиво солодке, непокрите шоколадом або какао продуктами – 40 %; торти, кондитерські вироби та хлібобулочні вироби з доданням підсолоджувальних речовин – 23%; вафлі та вафельні облатки, непокриті шоколадом або какао продуктами – 11%; несолодке печиво, непокрите шоколадом або іншими сумішами, що містять какао – 11,3 %. Дещо дорожча продукція, зокрема печиво солодке та вафлі, покриті шоколадом або какаопродуктами, становила у структурі виробництва 8%.

Наступною товарною групою є шоколадні вироби. Вітчизняні виробники у 2019 році демонструють зростання вітчизняного виробництва у сегменті шоколадних виробів, не дивлячись на зростання показника експорту, він все ще нижчий у порівнянні із минулорічним. До того ж, споживчий попит на шоколадні вироби у поточному році зростає, що продовжує стимулювати імпортні постачання на вітчизняний ринок. Станом на кінець 2019 року



загальний обсяг залишків готової продукції становила 4,9 тис.т. Динаміка виробництва шоколадних виробів у 2014-2020рр у вартісному вираженні показана на рис. 2.7.

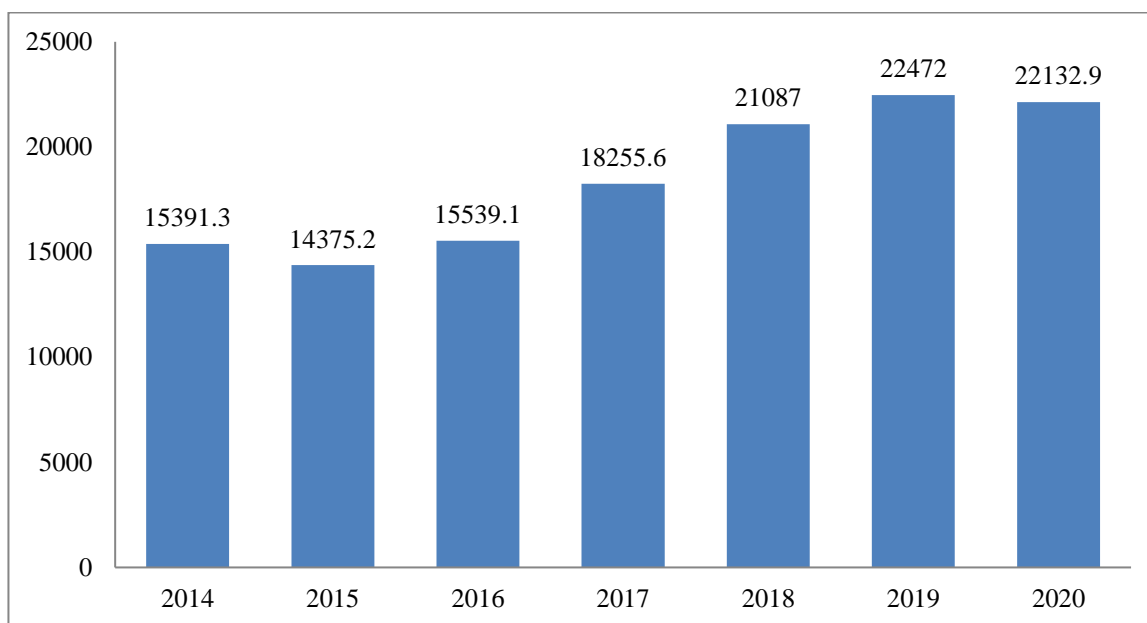


Рис. 2.7. Виробництво шоколадних виробів у 2014-2020 рр, млн.. грн..

Джерело: розроблено автором на основі даних [47]

Найбільший обсяг виробництва шоколадних виробів спостерігаємо у 2019 році. У кризовий 2020 рік відбувається зниження виробництва шоколадних виробів.

Щодо експорту цієї продукції, то протягом 2015-2019 років він зростав на 9% щорічно, що вдвічі більше, ніж загальносвітовий експорт (в середньому світовий експорт цією продукцією за 2015-2019 роки зростав на 4% щорічно). Найбільше Україна експортує шоколадні вироби до країн ЄС (39% від загального обсягу українського експорту) і країн СНД (36%), на третьому місці – країни Азії (19%). Серед окремих країн найбільшими партнерами України є Казахстан, Румунія, Болгарія і Грузія, при цьому якщо експорт в країни СНД поступово скорочується, то поставки в країни ЄС та країни інших регіонів – динамічно зростають (в натуральному вираженні за останні 4 роки експорт зростав: в Румунію на 28%, в Болгарію на 54%, Угорщину на 79%, Польщу на 30%, Німеччину на 32%, а також в США на 64%).

За даними Державної служби статистики України, за перші 5 місяців 2020 року Україна експортувала шоколадну продукцію на суму 52,85 млн. дол. США, що на 16,5% менше показника аналогічного періоду 2019 року, падіння відбулося в останні три місяці через вплив пандемії COVID-19.

Найбільшими експортерами шоколадних виробів у 2020 році є кондитерська корпорація «Рошен», що експортувала понад 34% серед всього експорту. Топ-експортери - ПрАТ «Монделіс Україна» (13,2%), компанія АВК (10,8%), ТОВ «Розподільчий центр «Плюс» (10,7%), ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (4,8%).

Динаміка імпорتنних поставок у 2019 року продовжує зростати. Тільки у лютому 2019 року на вітчизняний ринок було імпортовано 2,8 тис.т. шоколадних виробів на загальну вартість 11,3 млн. USD.

Основними постачальниками-імпортерами були країни ЄС: Польща – 33%, Німеччина – 15% та Нідерланди – 12,3%. Прогнозується, що ринок шоколаду і шоколадних виробів переживе кризу з невеликими втратами. Споживачі під час карантину не відмовлялись від купівлі шоколаду, оскільки він дозволяє підняти настрої дорослим і потішити дітей.

Вплив кризи проявляється в тому, що споживачі переключаються на більш доступні продукти масових брендів і private label роздрібних мереж. Натомість сегмент преміального і крафтового шоколаду страждає, як через вищу ціну, так і нешироку представленість у роздрібних мережах.

Третьою товарною групою кондитерських виробів є хлібобулочні кондитерські вироби. Виробництво хлібобулочних виробів в динаміці у 2014-2020рр. у вартісному вираженні наведено на рис. 2.8.

Як видно із рис. 2.8, показники 2020 року демонструють зростання, що в свою чергу відображається на показниках експорту та імпорту у даному сегменті. 35% всього виробництва складають кондитерські вироби даного сектору, 65% - всі види хліба.

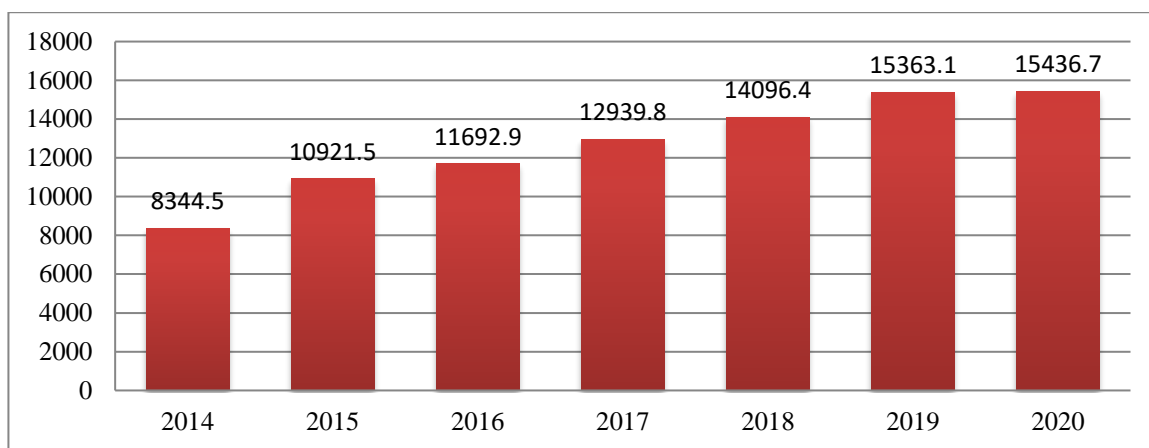


Рис. 2.8. Виробництво хлібобулочних виробів у 2014-2020рр., млн. грн..

Джерело: розроблено автором на основі даних [47]

Аналіз виробництва хлібобулочних виробів у розрізі місяців наведено на рис. 2.9

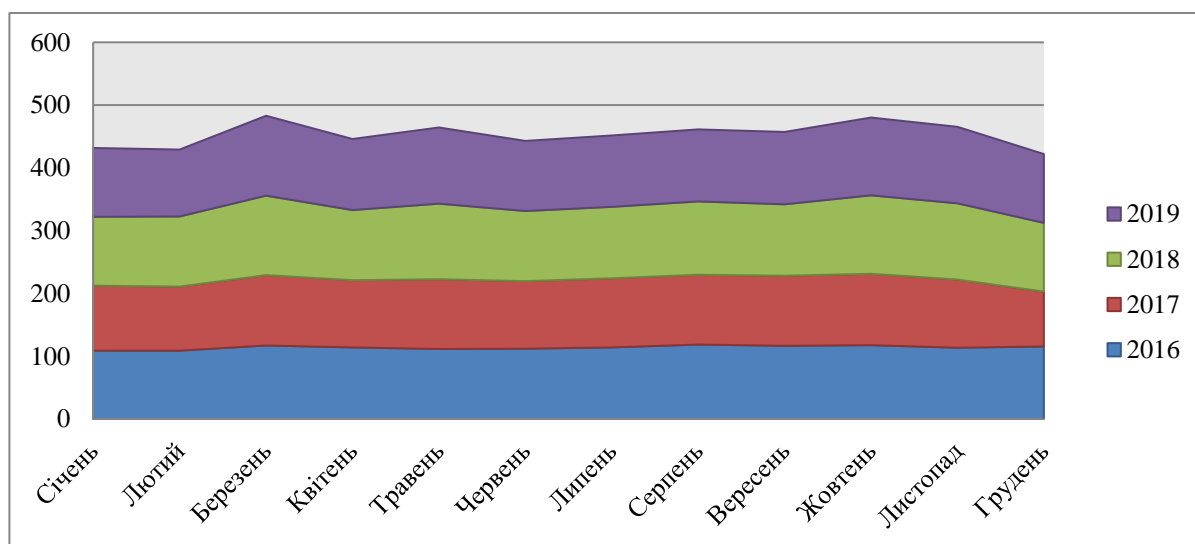


Рис. 2.9. Виробництво хлібобулочних кондитерських виробів у 2016-2019рр, тис.т

Джерело: розроблено автором на основі даних [47]

За даними Державної служби статистики, експорт у 2019 році, як і інші експортні позиції кондитерського сектору, демонструє зростання – до 9,3 тис.т, проте не перевищує показники попередніх років (рис. 2.10).

Основними споживачами українських хлібобулочних виробів є Сполучені Штати Америки. Однією з головних проблем ринку хлібобулочних виробів, на

думку аналітиків джерела, є наявність великого тіньового сегмента, який перешкоджає розвитку справедливої конкуренції на ринку.

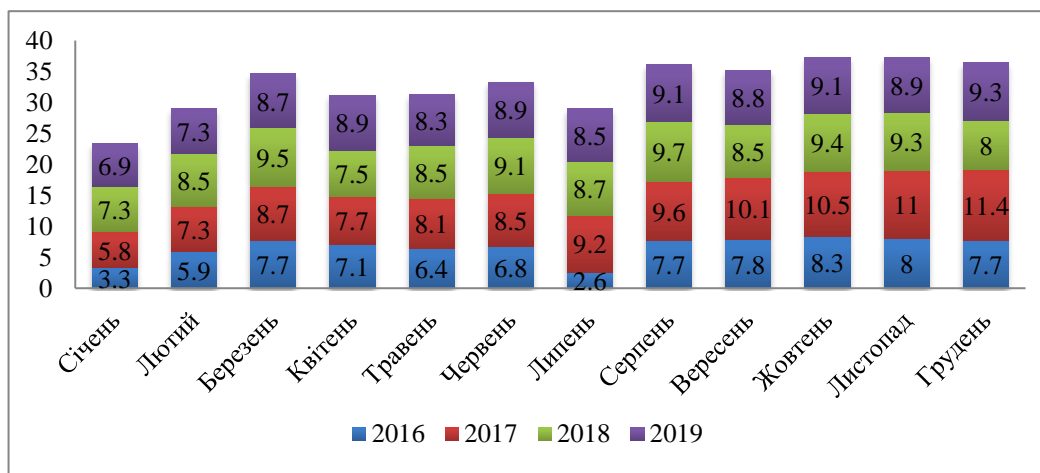


Рис. 2.10. Експорт хлібобулочних виробів у 2016- 2019 (січень-лютий) рр,

тис. т

Джерело: розроблено автором на основі даних [47]

У 2020 році будемо спостерігати зростання експорту хлібобулочних борошняних кондитерських виробів, у натуральному вираженні це буде на 3,8%, до 10,8 тис. тонн, а у грошовому - на 13,8% - до \$198 млн.

Імпорт хлібобулочних кондитерських виробів у 2016-2019рр наведено на рис. 2.11.

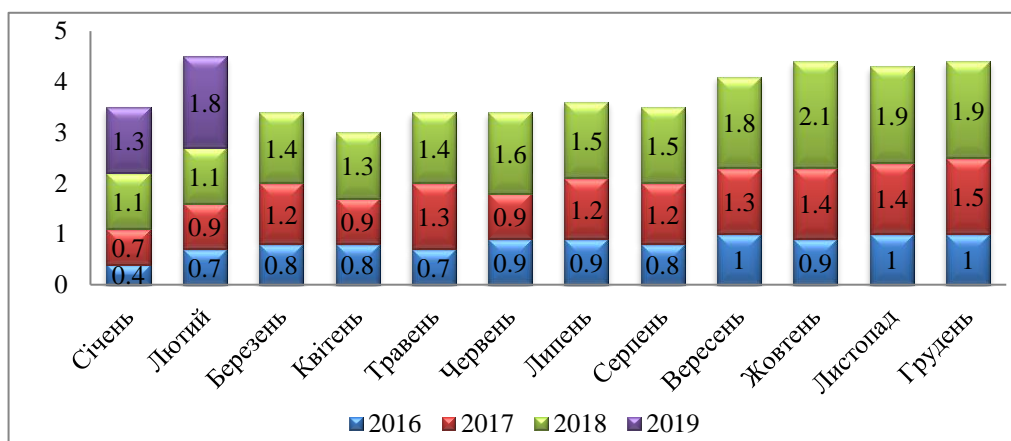


Рис. 2.11. Імпорт хлібобулочних кондитерських виробів у 2016-2019рр

Джерело: розроблено автором на основі даних [43]

Як бачимо із рис. 2.11, імпорتنі відвантаження продовжують зростати у 2019 році. Так у лютому поставки на вітчизняний ринок склали 1, 8 тис.т на

загальну суму 5,3 млн. USD. Даний показник на 39% перевищує показник у лютому 2018 року та на 28% показник січня 2019 року.

Основними покупцями нашої вітчизняної продукції у 2020 році була Польща – 1,2 тис.т (печиво солодке сухе, вафлі покриті шоколадом), Румунія – 1,027 тис.т (печиво солодке, вафлі, вафельні коржі для тортів, пряники дієтичні на фруктозі), Казахстан – 902 тони (печиво солодке, сухе з начинкою, крекер, вафлі покриті шоколадом, вафельні трубочки).

Основними постачальниками у січні-лютому були країни ЄС: Польща – 38%, Болгарія – 13,1%, Німеччина – 10,2%.

В цілому, можна зазначити, що впродовж останніх років експорт та імпорт кондитерських виробів практично у всіх товарних групах зростає. Це свідчить про стабільність попиту на вітчизняну продукцію як на внутрішньому ринку, так і за кордоном.

### **2.3. Оцінювання діяльності ПрАТ «ТерА» на ринку кондитерської продукції**

Як показало дослідження ринку кондитерських виробів, головною особливістю цього ринку є те, що він чітко структурований і його контролюють три потужні компанії (Рошен, Конті та АВК), сумарна частка яких становить 46,6%. Частка інших компаній не перевищує 10%. Лідери ринку підтримують свої бренди активною рекламою як на національному, так і на міжнародному рівні. Тому компаніям на локальних ринках доводиться активно боротися за свого споживача і відповідно за свою частку на ринку. До таких компаній і належить Тернопільська кондитерська фабрика «ТерА».

Торгова марка «ТерА» - відома марка в Західному регіоні України із виробництва кондитерської та іншої продукції. Підприємство орієнтується на виробництво популярних серед населення видів кондитерських виробів, а саме: вафлі, мармелад, зефір, драже, печиво здобне, цукрове та пісне, пряники, сушки, цукерки, шербет. Також фабрика освоїла і виробництво хлібобулочних

виробів. Вся продукція виробляється в асортименті та реалізується в основному в межах території України

В національному масштабі ПрАТ «ТерА» майже непомітна, проте саме це буде спонукати підприємство генерувати нові ідеї, впроваджувати нові стратегії та тактичні прийоми. В регіонах чи областях, де фабрика зосередила свою виробничу і торгівельну діяльність, споживачі її добре знають і довіряють.

Юридична адреса: 46008, м. Тернопіль, вул. Пирогова, 11. 31 грудня 1991 року ПрАТ «ТерА» отримало державну реєстрацію у Виконавчому комітеті Тернопільської міської ради. У держреєстрації ПрАТ «ТерА» зазначено такі основні види діяльності [51]:

10.72 - Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

10.71 - Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

10.82 - Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

У структурі підприємства діє Київська філія, утворена у 2015 році, до функцій якої входить: оптова торгівля кондитерськими та хлібо-булочними виробами; роздрібна торгівля хлібобулочними борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах; роздрібна торгівля з лотків та на ринках харчовими продуктами та інші види діяльності з метою ведення підприємницької діяльності та отримання прибутку.

Середньооблікова чисельність працюючих у 2021 році – 157 осіб, більшість з яких працюють у цехах. Всі мають необхідний рівень кваліфікації.

На сьогоднішній день ПрАТ «ТерА» є функціонуючим підприємством: чистий прибуток від збуту продукції (товарів, робіт, послуг) у 2020 році склав 124 тис. грн.

Основні техніко-економічні показники, які комплексно характеризують діяльність ПрАТ «ТерА» за 2017-2020 роки наведені в таблиці 2.5.

Як бачимо із таблиці 2.5 підприємство протягом 2017-19рр погіршувало свій фінансовий стан і показувало збитки, проте у 2020 році вийшло на

позитивні фінансові результати, що дає підстави стверджувати, що знайшло шляхи виходу із кризового стану.

Таблиця 2.5

Основні техніко-економічні показники ПрАТ «ТерА» за 2017-2020 рр,

тис. грн.

Показники	Роки				Абсолютний приріст			Темп приросту, %		
	2017	2018	2019	2020	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
1. Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	54350	49495	42774	44291	-4855	-6721	+1517	- 9	-14,3	+3,5
2. Матеріальні витрати	34200	36267	38143	35433	+2067	+1876	+2710	+6	+5,2	-7,1
3. Витрати на оплату праці	11939	13741	15243	15679	1802	+1502	+436	+15	+10,9	+2,9
4. Відрахування на соціальні заходи	3982	2826	3361	3433	-1156	+535	+72	-29	+18,9	+2,1
5. Амортизація	683	636	639	1220	- 47	+3	+581	- 6,8	+0,5	+90,9
6. Інші операційні витрати	4293	4600	1886	6097	+307	-2714	+4211	+7,1	+41	+223
7. Всього витрат	55097	58070	59275	61862	+2973	+1205	+2587	+5,3	+2,1	+4,4
8. Чистий прибуток (збиток)	-788	-8016	-98	124	-7228	+7918	+222	- 1,17	+22,2	+26,5

Джерело: розраховано автором на основі додатка Б та додатка В

У 2017 році підприємство отримало «Сертифікат на систему управління безпечністю харчових продуктів» [51]. Тому корпоративна політика ПрАТ «ТерА» направлена на безпечність харчових продуктів.

Вся сировина матеріал, яка надходить на ПрАТ «ТерА», контролюється за показниками безпеки. Якість перевіряється обов'язково на двох рівнях: відділ якості перевіряє сировину та продукцію, а менеджери з постачання перевіряють сертифікати та стандарти. Це вважається на підприємстві зоною відповідальності перед споживачем. Також на кондитерській фабриці є відділ

управління безпечністю харчових продуктів, який здійснює якісний контроль сировиною і матеріалами.

На сьогодні підприємство виробляє великий обсяг різноманітних кондитерських продуктів, таких як: пряники, східні солодоці, печиво, цукерки, зефір, вафлі, драже, мармелад, асортимент яких нараховує більш як 150 найменувань. Освоєно також виробництво макаронних та хлібобулочних виробів.

Обсяги виробництва у 2020 році у натуральному вираженні - 1669 т., що становить в грошовому вираженні 44291 тис.грн. Середньореалізаційна ціна - 31.63 грн./кг. Сума виручки у звітному 2020 році становила 44291 тис.грн. Також Товариством в звітному році експортовано продукції на суму 1052 Євро, 1 т 40 кг

Рецептура продукції ПрАТ «ТерА» розроблялася ще за тих часів, коли в основу виробництва продукції покладали корисність та безпечність. Відповідно, ця традиція збереглася і до сьогодні, тому на підприємстві практично не використовують хімічні домішки, що продовжують термін зберігання продукції на складах та на вітринах магазинів. Як правило, у кондитерських виробів обмежений термін придатності. Тому це зупиняє торгових представників купляти кондитерські вироби у великих обсягах, бо їх потрібно чим швидше продати для того, щоб витримати терміни придатності. А з іншого боку, кінцевий споживач продукції знає, що в кондитерські вироби, які йому подобаються, є такі самі як і раніше, коли темпи життя були значно повільніші.

Виробнича інфраструктура кондитерської фабрики «ТерА» включає зефірний, цукерковий, вафельний, пряничний цехи, а також цех з виготовлення сушки (маленькі сухі бублики).

У цукерковому цеху виготовляють цукерки із фруктовими, помадними, желейними начинками. Цех обладнаний двома цукерковими лініями. На першій лінії здійснюється виробництво помадних цукерок. Продуктивність цієї лінії - 300 тонн у рік. На другій лінії займаються виробництвом пралінових цукерок з



продуктивністю - 370 тонн у рік. Ця лінія завантажена не на повну потужність. Також тут встановлені лінії із випуску драже із продуктивністю 210 т. у рік, на яких виробляють різноманітного роду драже: цукрове, горіхове тощо.

У зефірному цеху виробляють глазурований зефір на двох лініях на агарі (продуктивність - 1900 т. у рік), неглазурований зефір на агарі (1200 т. у рік), зефір на фурцелорані (лінія Ш-58- ШЛЗ, рік установки 1996) із продуктивністю - 200 т в рік).

У вафельному цеху виготовляють вафлі з горіховою та жирною начинками із продуктивністю 800 т. у рік, а також цукерки на вафельній основі (продуктивність лінії - 200 т. у рік).

Всі кондитерські вироби фабрики формують 8 асортиментних груп [44]: вафлі, зефір, мармелад, драже, печиво здобне і цукрове, пряники, сушки, цукерки. Згадана продукція виробляється в асортименті.

1) Вафлі («Артек», «Артек Девятишаровий», «Ажур Вершкові», «Лимонні», «Ажур Кава-Вершки», «Фест Веселка», «Вафлі Артек», «До кави»);

2) Зефір («Зефір біло-рожевий», «Класичний», «Їжачок», «Зефірні гриби «Лісовичок»», «Зефір Спокуса», «Зефір Біло-Рожевий», «Зефір КЛАСИЧНИЙ»);

3) Мармелад («Тришаровий в кокосі», «Желейно-формовий», «Екзотичний», «Равличок», «Візерунки», «Апельсинові та лимонні дольки», «Мармелад Равличок»);

4) Драже (Арахіс в какао порошку, арахіс в цукрі, морські камінці, соняшник в какао-порошку, драже «Арахіс в цукрі», «Арахіс в какао-порошку», «Соняшник в какао-порошку», «Кольоровий горішок», «Морські камінці з ізюмом», «Кольоровий горошок»);

5) Печиво («Нічлава», «Десерт Пріма», «Файне желе глазуроване (сендвіч)», «Олімпія глазурована (сендвіч)», «ТерА фруктове глазуроване (сендвіч)», «ТерА молочне з глазурованим дном», «Десерт Пріма», «Вівсяне Тернопільське», «Вівсяне нове», «Вівсяне з родзинками», «Вівсяне з арахісом», «Печиво вівсяне Нове», «Печиво Вівсяне Тернопільське», «Печиво Вівсяне з

арахісом», «Печиво Вівсяне з родзинками», «Печиво Вівсяне Тернопільське», «Печиво Брюнетка», «Печиво Любимчик», «Нота глазурована», «Білочка», «Печиво Гаваї», «Українське», «Нота», «З Ізюмом», «Сердечко», «Печиво Українське», «Печиво Мальва», «Роксолана», «Барвінок», «Водограй», «Садко», «Файне (сендвіч)», «Чайне улюблене», «Набір цукрового печива», «Фортуна (сендвіч)», «Кармеліта (сендвіч)», «ТерА молочне», «ТерА з какао», «ТерА Мулатка (сендвіч)», «ТерА Іриска (сендвіч)»;

6) Пряники («Житомирські», «Шоколадні», «Північні», «Смак з Тернополя/пісні», «З какао/пісні», «Кільце з глазурованим дном», «Смак з Тернополя (фас.)», «Пряники Житомирські», «Пряники Шоколадні»);

7) Сушки (сушка «Подільська», «Подільська з маком», «Подільська з конжутом», «Сушка проста», «Малютка», «Малютка пісна», «Човник», «Сушка Човник», «Сушка Малютка / Малютка пісна», «Сушка Подільська з маком», «Сушка Білосніжка»);

8) Цукерки («Шкільні», «Ананасні», «Факел», «Метеорчик», «Метеорчик плюс», «Чорнослив в шоколаді», «Абрикос у шоколаді», «Суфле персик», «Аркадія», «Ромашка», «Прем'єра», «Пташине молоко», «Вітання з Тернополя», «Смачний подарунок», «Чорнослив у шоколаді», «Набір з любов'ю! Для Вас!», «Для Тебе», «Феєрія»);

За останні роки ПрАТ «ТерА» доповнило асортимент своєї продукції різними новинками: мармелад «Візерунки», «Екзотичний», печиво «Кукурудзяне», печиво «Олімпія» глазурована, драже «Арахіс в какао-порошку», «Морські камінці», зефір «Їжачок», печиво «Сердечко», печиво з ізюмом (здобне), цукерки «Метеорчик», «Чорнослив», «Абрикос», «Ромашка» фасовані в прозорій тубі по 650г, печиво «Барвінок».

## **Висновки до розділу 2**

Проведене дослідження ринку кондитерських виробів дозволить зробити висновки, що зростання цін і падіння доходів українців відіграли свою роль:

населення стало менше купувати кондитерських виробів, а виробники, відповідно, менше закуповувати сировини. На додачу стрімке зростання вартості пшениці призвело до дефіциту та необхідності імпорту борошна з Білорусі — воно виявилось дешевшим, ніж українське. Утім, частка білоруського борошна в загальному обсязі внутрішнього споживання поки що є досить малою — приблизно 5%. У 2021 році ціна на хліб та хлібобулочні вироби зросте лише на 8 — 10% (трохи вище прогнозованої інфляції). А от вартість кондитерських виробів може зрости на 20 — 25%. Загалом підвищення вартості кондитерських виробів — це тривала тенденція, адже на це впливає не тільки ціна борошна (яке складає 30% вартості), а й ціна електроенергії, цукру, дріжджів тощо.

На сьогоднішній день й справді на ринку ПрАТ «ГерА» виглядає трохи архаїчно, проте дотримується й далі ідеї традиційно-класичних рецептів та виробляє продукцію без консервантів та сировини, що містить ГМО. Хоча більшість виробників кондитерської продукції це теж декларують у своїх промоційних заходах будь-якого сегменту ринку харчових продуктів.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

### 3.1. Інформаційне забезпечення для розробки маркетингової стратегії

Інформаційне забезпечення процесу розробки та реалізації маркетингової стратегії залежить від джерел та засобів її формування. У процесі здійснення господарської діяльності підприємство може використовувати різні джерела даних, як внутрішні, так і зовнішні. Тому інформаційне забезпечення господарської діяльності не може здійснюватись без побудови відповідної системи інформаційного забезпечення маркетингу. Запровадження таких інформаційних систем для суб'єктів господарювання сприятиме вирішенню не тільки базових господарських завдань, а й виконанню більш ретельнішого аналізу, як наприклад визначення перспективних шляхів розвитку підприємства, характеристика тенденцій розвитку ринку та прийняття на цій основі правильних стратегічних рішень

Інформаційна система маркетингу - сукупність внутрішніх та зовнішніх потоків прямого і зворотного інформаційного зв'язку суб'єкта господарювання, методів, засобів, а також спеціалістів, що беруть участь в процесі обробки інформації і виробленні стратегічних рішень [59]. Крім того, у процесі розробки, прийняття та реалізації маркетингових стратегій інформаційна система маркетингу є головним елементом даного процесу та в значній мірі впливає на оперативність та якість розробки та реалізації маркетингової стратегії [46]. Слід відзначити, що необхідність створення інформаційної системи маркетингу в компанії обумовлена низкою причин:

- зміцнюються та розвиваються господарські зв'язки;
- розвиток сучасних засобів комунікації є безперервним;
- зростає товарообіг;
- стрімко розвивається торгівля;

- посилюється конкуренція;
- відбувається насиченням ринків товарами;
- розвивається та ускладнюється маркетингова діяльність на підприємствах.

Виходячи із цього, потрібно сформуванати структуру інформаційної системи маркетингу, а також визначити напрями взаємодії її складових у процесі розроблення маркетингової стратегії (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Структурно-логічна схема інформаційної системи для розробки маркетингової стратегії

Джерело: розроблено автором

Як бачимо з рис. 3.1, підсистема зовнішньої інформації збирає поточну інформацію про стан зовнішнього маркетингового середовища.

Підсистема внутрішньої інформації здійснює збір поточної інформації за допомогою даних внутрішньої звітності про діяльність підприємства в цілому та його окремих підрозділів зокрема. Оскільки процес розробки та реалізації маркетингової стратегії супроводжується високим рівнем невизначеності та пов'язаний з високим рівнем ризику, особливого значення набуває система аналізу маркетингової інформації.

Хоча ця система отримує інформацію з бази даних, пошук більшості даних для аналізу здійснюється шляхом проведення спеціально спланованих маркетингових досліджень.

Функціонування підсистеми маркетингових досліджень спрямоване на пошук і збір, обробку та інтерпретацію даних, необхідність якої обумовлюється поставленим завданням, яке вимагатиме проведення ретельного дослідження. Головним завданням створеної бази даних є зберігання інформації, що охоплюватиме різні аспекти процесу здійснення діяльності компанії, та надає доступ до неї користувачам.

Як видно із рис. 3.1, у базу даних інформація поступає із підсистеми внутрішньої інформації, підсистеми зовнішньої інформації, підсистеми маркетингових досліджень та системи аналізу маркетингової інформації.

Інформація, яка є необхідною для розробки та формування маркетингової стратегії, отримується в результаті здійснення відповідних запитів з системи аналізу маркетингової чи з баз даних.

Менеджер, що приймає рішення, із використанням відповідних методів та процедур спрямовує готову маркетингову стратегію, направлену на створення маркетингового комплексу компанії. Таким чином, на основі цього рішення розробляється маркетингова стратегія діяльності підприємства та вона реалізується у зовнішньому середовищі.

В процесі розробки, формування та реалізації маркетингової стратегії складові маркетингової інформаційної системи виконують такі функції:

- збір та накопичення різнопланової інформації та даних різної тематики з різноманітних джерел;

- аналіз цих даних та систематизація тої інформації, що відноситься до певної проблематики;
- прогнозування показників діяльності компанії, визначення перспективних напрямків її розвитку, можливих проблем та обмежень щодо господарської діяльності тощо;
- контроль маркетингової діяльності та моніторинг поточних показників господарювання всередині компанії;
- контроль маркетингової стратегії діяльності підприємства у зовнішньому середовищі та визначення ефективності впроваджених маркетингових стратегій та тактичних рішень.

На нашу думку, основними завданнями функціонування інформаційної системи маркетингу в системі управління компанії є такі:

- налагодження, забезпечення та підтримка в процесі господарювання інформаційних зв'язків між відділом маркетингу, іншими відділами компанії та зовнішнім середовищем;
- моніторинг показників діяльності компанії і оцінювання можливостей та перешкод для подальшого успішного функціонування;
- збір, накопичування та аналізування інформації з метою прогнозування можливих варіантів розвитку компанії та прийняття відповідних стратегічних маркетингових рішень;
- забезпечення менеджера, що відповідає за прийняття маркетингового рішення (у т.ч. щодо маркетингової стратегії) необхідною інформацією для розробки, прийняття та реалізації оптимальних маркетингових рішень.

Таким чином, відзначимо, що для сучасної компанії інформаційна система маркетингу є важливим інструментом для здійснення маркетингової (в тому числі стратегічної) діяльності компанії та забезпечує конкурентні переваги, а саме:

- підвищується ефективність та результативність маркетингової діяльності (збільшується рівень обґрунтованості прийнятих маркетингових стратегічних

рішень та суттєво знижуються ризики, пов'язані з реалізацією маркетингової стратегії тощо);

- збільшується гнучкість та адаптивність суб'єкта господарювання;

- інформаційна забезпеченість (інформованість про стан і тенденції розвитку ринку та галузі, поведінку споживачів і конкурентів, можливі напрямки розвитку компанії тощо); сприяння розробці та впровадження маркетингових стратегій. Але варто відмітити і низку проблем у функціонуванні інформаційної системи маркетингу на сучасних компаніях.

Перш за все, це невідповідність розуміння інформаційних потреб менеджменту фахівцями з інформаційних технологій. Також для підприємств (особливо для вітчизняних) є характерним низький рівень залучення менеджменту до організації та функціонування МІС, а також неповне використання можливостей комп'ютерних систем, що в деяких випадках спричиняє низький рівень переробки та інтерпретації даних.

### **3.2. Формування маркетингових рішень щодо стратегії розвитку для ПрАТ «ТерА»**

На сьогоднішній день цілком очевидний є той факт, що досягати одну і ту ж мету у економічній сфері ПрАТ «ТерА» може досягати різними способами. Наприклад, може збільшувати прибуток шляхом зниження витрат на виробництво своєї продукції, також можна досягнути це і шляхом збільшення корисності для споживачів кондитерських виробів.

В умовах сучасної нестабільності ринку кондитерських виробів дуже важливо адаптувати структуру та діяльність ПрАТ «ТерА» до впливу зовнішнього середовища. Максимально адаптувавшись до зовнішнього середовища кондитерська фабрика забезпечить для себе в рамках стратегічного планування та управління прийняття правильних стратегічних рішень з основних напрямів функціонування та розвитку компанії.



Стратегічне управління дасть можливість об'єднати воєдино весь комплекс маркетингової діяльності для забезпечення й втримання конкурентних переваг за допомогою адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Конкурентними перевагами ПрАТ «ТерА» та його виробів, зокрема, є використання традиційно-класичних рецептур, широкий асортимент кондитерських виробів, якісні та натуральні інгредієнти, без використання консервантів та сировини, що містить ГМО, контроль сировини за показниками безпеки; відповідність вим вимогам сертифікації управління безпечністю харчових продуктів ДСТУ ISO 22000:2007.

Маркетингова стратегія розвитку в умовах ринку є обов'язковою умовою успішного функціонування ПрАТ «ТерА». Тому нам варто розглянути питання стратегічного планування з подальшим вибором оптимальної стратегії розвитку для кондитерської фабрики, а також визначити фактори, що будуть впливати на ефективність обраної стратегії підприємства.

ПрАТ «ТерА» діє в умовах ринкової економіки і має унікальні свої характеристики. Вся продукція виготовляється згідно Державних стандартів України. Основними перевагами є натуральність, безпечність сировини та чудовий смак. Крім цього, продукція ПрАТ «ТерА» має свої унікальні характеристики. Так, сушка «Подільська» на перший погляд досить проста в асортименті, й інші виробники намагаються її відтворити, хоча це їм не вдається. По цьому товару фабрика здійснює дослідження та проводить аналіз портрету споживачів. Так, було виявлено, що Сушку Подільську з маком у величезних кількостях купляють західні українці, а мешканці центральних та південних регіонів більше споживають Сушку Подільську з кунжутом.

Одним із товарів, що має унікальні характеристики, є мармелад фабрики ТерА. Він виготовляється на основі цукру, має драглисту структуру, отримується уварюванням водного розчину агару з цукром та фруктовим пюре.

Відомо, що агар-агар отримують із морських водоростей. Тому він є прекрасним джерелом йоду, який нормалізує роботу щитовидної залози.

Вживаючи мармелад з агар-агаром, стабілізується робота системи травлення і покращується перистальтика шлунка.

Ще одним товаром, який користується попитом серед споживачів, є зефір ТерА. Зефір «ТерА» ще здавна вважався елітним продуктом, і його реалізовували у великих обсягах по всій території Радянського Союзу.

На сьогодні зефір ТерА виготовляють шляхом збивання яєчного білка та яблучного пюре з цукром, що виробляється на пектині. Пектин — це унікальний складник рослинного походження, який допомагає виводити з організму токсини, солі важких металів, покращує опірність організму до впливу негативних екологічних чинників навколишнього середовища, зменшує рівень холестерину в крові, дає противиразковий ефект. Різновидом зефіру є «Зефірні гриби «Лісовичок», аналогів яким немає на ринку кондитерських виробів України.

Також на ринку кондитерських виробів можна виділити пряник продовгастої форми - «Смак з Тернополя». Він зі спеціями – мускатний горіх, духмяний перець, гвоздика, кориця, кардамон.

У товарній групі «Цукерки» суттєвим попитом користується «Чорнослив в шоколаді» та «Абрикос в шоколаді», які мають в собі мигдальний горіх, а не волоський, як в більшості конкурентів.

Зміст стратегічного бізнес-планування для ПрАТ «ТерА» є процесом унікальним, тому його форми і методи не можуть братися як еталон для інших підприємств, навіть якщо це підприємства кондитерської галузі.

Вибір стратегії для ПрАТ «ТерА» залежить від багатьох чинників, у тому числі від стратегічної позиції кондитерської фабрики, динаміки її зміни, виробничого і технічного потенціалу, наданих послуг, стану економіки, політичного середовища та ін. Таким чином, ПрАТ «ТерА», якщо буде використовувати стратегічне управління та стратегічне планування, то матиме свої підходи щодо вибору стратегії.

Водночас існують кілька основних підходів, які можна розглядати як деякі узагальнені принципи формування стратегії компанії. Один із таких підходів

розкриває М. Мескон, де пропонує сформулювати кілька стратегічних альтернатив, а після цього обрати із запропонованих оптимальну стратегію [46, с. 196]. У методичному підході розробка і вибір стратегії компанії є складним завданням, яке варто вирішувати поетапно. Відповідно до методики стратегічного планування, можна виділити ряд етапів стратегічного планування [22, с. 204]:

1. Оцінка поточної стратегії. Ця стратегія має дати інформацію, в якому стані знаходиться компанія, які стратегії вона використовує і чи є вони ефективними.

На діяльність Товариства впливає велика кількість факторів мікро- та макrorівня. До факторів мікрорівня слід в першу чергу віднести високий ступінь зносу основних засобів товариства, відсутність достатньо кваліфікованого персоналу тощо. Перелік макрофакторів є значно ширшим: нестабільність існуючої економічної ситуації в країні, зокрема висока цінові коливання на ринку сільськогосподарської сировини, негативна динаміка платоспроможності населення; різкі та суперечливі зміни податкового законодавства, які не дають змоги вчасно пристосуватися підприємству до нових умов ведення бізнесу, нестабільність правової системи України, карантинні обмеження, пов'язані з пандемією COVID-19 тощо. Ступінь залежності від законодавчих та економічних обмежень: значна залежність.

Діяльність товариства фінансується в основному за рахунок власного капіталу; на це, зокрема, вказують коефіцієнти структури капіталу, розраховані на підставі даних щорічної фінансової звітності. Можливі шляхи покращення ліквідності: Менеджменту Товариства необхідно збалансувати бюджет підприємства шляхом залучення короткострокових кредитів, а в майбутньому розробки комплексу заходів по оптимізації поточних доходів та витрат підприємства.

В результаті вивчення маркетингового середовища компанії було прийняте рішення про впровадження нового типу упаковки для ряду кондитерських

виробів та здійснено апробацію їх продажів, модернізовано асортиментний ряд виробів у відповідності до тенденцій реалізації та споживацьких вподобань.

За прогнозами аналітиків у наступні декілька років рівень концентрації українського кондитерського ринку буде підвищуватись, оскільки основною передумовою розвитку кондитерської галузі є вдосконалення виробництва та необхідність виживання кондитерських підприємств за умов подорожчання сировини та зниження платоспроможного попиту на внутрішньому ринку. В цих умовах раціональним та аналітично обґрунтованим рішенням є орієнтація ПрАТ «ТерА» на виробництво та реалізацію фасованої продукції, оновлення упаковки для стратегічно важливих продуктів та збільшення виробництва/реалізації шляхом створення умов доступності виробів фабрики для широкої споживчої аудиторії.

2. Аналіз портфеля кондитерської продукції. Він дає наочне уявлення, як окремі частини бізнесу пов'язані між собою; доповнює і деталізує відомості, отримані при оцінці поточної стратегії.

Виробництво та реалізація продукції кондитерської фабрики «ТерА», за винятком борошняних виробів, характеризується яскраво вираженою сезонністю: пік виробництва/продажів досягається в останні місяці року, що традиційно пов'язано з новорічними святами, а в перші місяці року відбувається спад реалізації. Крім того, враховуючи специфіку споживання кондитерських виробів, які не є товарами першої необхідності, попит на них залежить від погодніх умов. Крім того, на ринку є вільні ніші, зокрема, у снековій групі та в групі вафельної продукції для діабетиків із заміниками цукру, тому варто скористатися такою можливістю.

Кондитерська продукція має сезонний характер попиту. Як показали спостереження, найбільшим попитом користуються кондитерські вироби «ТерА» осінню і зимою, тому що тоді споживачі смакують солодощі за чашкою кави чи чаю, тоді й попит на продукцію збільшується. Маючи достатньо широкий асортимент кондитерської продукції, фабрика може працювати з коливаннями в завантаженні потужностей впродовж року. На цукерки теж

спостерігається менший попит влітку, але попит на сушку чи інші борошняні вироби є стабільним протягом всього року.

Зефір та вівсяне печиво незмінні лідери у виробничому асортименті кондитерської фабрики. Як і раніше, так і зараз рівень споживання цих кондитерських виробів досить високий. На даний час багато споживачів відмовляються від солодкої продукції через наявність в рецепті виробу цукру і цей фактор вимагає миттєвої реакції з боку кондитерської компанії.

Ще однією відмінністю продукції ПрАТ «ТерА» є її упаковка - це гофрова коробка та картонні коробки. Згадується той архаїчний стиль, однак, це безпечно.

3. Вибір стратегії. На цьому потрібно провести аналіз трьох складників: ключових факторів успіху, що характеризують стратегію; результатів аналізу портфеля продукції; альтернативних варіантів стратегій.

Одним із ключових факторів успіху для ПрАТ «ТерА» є налагодження відносин із роздрібними мережами. Варто зауважити, що кондитерська фабрика має на сьогоднішній день складні відносини з роздрібними мережами. Враховуючи дефіцит торгових площ та невелику кількість великих торгівельних мереж, роздрібні мережі диктують ПрАТ «ТерА» свої умови. При цьому, платіжна дисципліна контрагентів є низькою, кондитерська фабрика ТерА вимушена співпрацювати з ритейлерами в умовах постійного товарного безвідсоткового довгострокового кредитування. Виходячи з цієї особливості збуту кондитерських виробів, збутові канали ПрАТ «ТерА» мають такий вигляд:

- продаж офіційним дистриб'юторам (за територіальною ознакою: Вінницька, Івано-Франківська, Чернівецька, Одеська області);
- прямі продажі гуртовим та роздрібним посередникам (Тернопільська, Хмельницька, Київська області);
- продаж кінцевому споживачу (Тернопільська область) - продаж через локальні торгівельні мережі (Тернопільська, Київська області).

Основні клієнти: ТОВ «Тера-Ів», Класік і Ко.

Конкуренція на внутрішньому ринку солодоців досить велика. У галузі налічується близько 750 компаній. Великим виробникам доводиться боротися за увагу покупця з невеликими місцевими операторами та торговими мережами з власними пекарнями. За результатами аналітичних досліджень, причина такої активності в тому, що українці - ласуни. Країна входить у десятку любителів солодоців у світі та споживає близько 15 кг кондитерських виробів на людину щорічно. Тоді як у США цей показник складає лише 10 кг.

Конкурентними перевагами виробника та його виробів, зокрема, є використання традиційно-класичних рецептур, широкий асортимент кондитерських виробів, якісні та натуральні інгредієнти, без використання консервантів та сировини, що містить ГМО, контроль сировини за показниками безпеки; відповідність вимогам сертифікації управління безпечністю харчових продуктів ДСТУ ISO 22000:2007.

4. Оцінка обраної стратегії. Здійснюється у вигляді аналізу того, як ураховані вирішальні чинники під час її формування. Аналіз дає змогу визначити, чи приведе вибрана стратегія до досягнення підприємством своїх цілей.

Ринок кондитерських виробів України відрізняється стрімкою динамікою змін у перевагах споживачів і його дослідження є важливим для визначення перспектив його подальшого розвитку.

Ще одним чинником для формування стратегії розвитку для ПрАТ «ТерА» є рівень впровадження нових технологій. Варто зазначити, що Товариство 2020 році не впроваджувало нових технологій у виробництво. Проте варто зазначити, що рівень технологій на кондитерській фабриці є високим, всі лінії роботизовані та автоматизовані.

5. Розроблення стратегічного плану. Прийнята стратегія є основою для складання стратегічного плану підприємства. До вибору його розділів і показників кожне підприємство підходить із власних позицій, ураховуючи свої ресурси.

На майбутнє Товариство не планує значних інвестицій у виробництво, номенклатура продукції залишається сталою. Кількість постачальників за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10 відсотків у загальному обсязі постачання: ТОВ «Міськмолкозавод» (Івано Франківськ) (жир кондитерський, маргарин), ПП Клепач (борошно пшеничне, вівсяне), ПП «Мужилівський» (Тернопіль) - (арахіс сирий, мигдаль, родзинки, курага, чорнослив), ПСК Заготівельно-виробничий комбінат Тернопільського РайСТ (цукор, борошно пшеничне), ТОВ «Крок» (какао), УкрАрома ТОВ (ароматизатори в асортименті), ТОВ «Реалгруп» (ящики картонні), ТОВ «Христина» (ящики картонні), Шоколадна компанія ТОВ «МИР» (глазур шоколадна, кондитерська) та ін. Вони, а також інші невеликі компанії, забезпечують підприємство всіма необхідними сировинними ресурсами для належної роботи підприємства.

6. Розроблення системи бізнес-планів. За допомогою бізнес-планів має бути обґрунтовано кожен проект, що вимагає інвестиційних ресурсів для своєї реалізації. Виходячи з принципів функціонування господарюючих суб'єктів і характерних рис розвитку економіки в сучасних умовах, стратегія підприємства повинна бути високоефективною, тобто приносити максимальний прибуток у результаті досягнення запланованих цілей. Очевидно, що для досягнення високої ефективності розробленої стратегії необхідно враховувати умови, в яких вона буде здійснюватися, і, виходячи з цих умов, визначати всі подальші дії

На розгляді в менеджменту Товариства знаходиться декілька бізнес-планів щодо організації діяльності товариства на найближчу перспективу. Зокрема, планується залучення фінансових ресурсів у формі кредиту одного з державних банків для фінансування необоротних активів підприємства. Інвестування пропонується здійснити шляхом придбання нового виробничого обладнання. Це дасть змогу підвищити продуктивність праці на підприємстві, розширити асортиментний ряд кондитерських виробів, які випускає Товариство, більш широко охопити існуючі ринки збуту готової продукції підприємства. Згідно з

маркетинговим планом Товариство планує зберегти та приростити обсяг реалізації продукції в кількісному та вартісному вимірі. Опис істотних факторів, які можуть вплинути на діяльність емітента в майбутньому: перш за все це економічні фактори.

Товариство здійснює свою діяльність, перебуваючи на загальній системі оподаткування, податковими пільгами та знижками не користується. Державних замовлень не виконувало. Аналіз даних фінансової звітності вказує, що Товариство загалом здатне вчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Хоча середньорічний коефіцієнт абсолютної ліквідності ПрАТ «ТерА» є суттєво меншим за нормативне значення, проте така величина не є критичною з огляду на загальноекономічні та політичні умови діяльності товариства та середньогалузеве значення такого відносного економічного показника. За результатами діяльності товариства частина з необоротних активів підприємства профінансована за рахунок поточних зобов'язань підприємства, що є критичним для фінансового стану підприємства. Розрахунок коефіцієнтів ділової активності дає змогу оцінити найважливіші господарські операції підприємства. Так, зокрема, загальний коефіцієнт оборотності активів вказує, що наявні активи підприємства швидко окуповуються. Оборотність власного капіталу ПрАТ «ТерА» суттєво більша за загальну оборотність активів. За рахунок зміни структури продаж вдалося пришвидшити повернення коштів за відвантажену продукцію. Середньорічний термін оборотності кредиторської заборгованості визначається існуючою ситуацією на ринку сировини та матеріалів, де превалує попередня оплата або максимальне відтермінування в оплаті на строк до одного місяця. Наразі керівництвом Товариства розробляється та впроваджується ряд заходів, покликаних забезпечити беззбитковість діяльності підприємства в найближчій перспективі, зберегти колектив працівників та забезпечити йому достойну оплату праці в умовах пандемії COVID-19 та суттєвого погіршення соціально-економічної ситуації в Україні.



Перспективами подальшого розвитку Товариства є отримання та накопичення прибутку від поточної діяльності, який буде використаний Товариством та/або його акціонерами в майбутньому з урахуванням фінансово-економічної ситуації в Україні.

### **3.3. Побудова тривимірної матриці визначення стратегії розвитку для досліджуваного підприємства**

В умовах невизначеності зовнішнього середовища для розробки стратегії розвитку ПрАТ «ТерА» пропонуємо використовувати тривимірну матрицю, координатами якої будуть такі показники [59, с. 169]:

- стратегічне середовище, яке визначається умовами функціонування компанії, які формуються під впливом чинників зовнішнього середовища;
- стратегічні переваги, які охарактеризуємо мінімальними витратами і високою споживчою цінністю кондитерських виробів, що дають можливість отримати успіх на ринку кондитерських виробів;
- стратегічні компетенції, які будемо розглядати як сукупність наявних матеріальних і нематеріальних ресурсів, можливостей і здібностей (компетенцій) для розробки та реалізації стратегії ПрАТ «ТерА» (рис. 3.2).

На осі Z відкладемо комплекс чинників, що будуть характеризувати стратегічне середовище  $A = \{A_1, A_2, \dots, A_n\}$ , на осі X – комплекс чинників щодо стратегічних переваг  $B = \{B_1, B_2, \dots, B_n\}$ , по осі Y – комплекс чинників стратегічних можливостей і здібностей (компетенцій)  $C = \{C_1, C_2, \dots, C_n\}$ , які будуть визначати стратегічну позицію ПрАТ «ТерА»  $S = f(A, B, C)$ .

Кожну з осей розбиваємо на три рівні частини, що буде характеризувати:

- стратегічне середовище (А) за такими значеннями: сприятливе (0,7–1), середня сприятливість (0,4–0,7) та несприятливе (0–0,4);
- стратегічні переваги (Б) за такими показниками: сильні (0,7–1), середні (0,4–0,7), слабкі (0–0,4);

– стратегічні компетенції (В) за такими показниками: сильні (0,7–1), середні (0,4–0,7), слабкі (0–0,4).

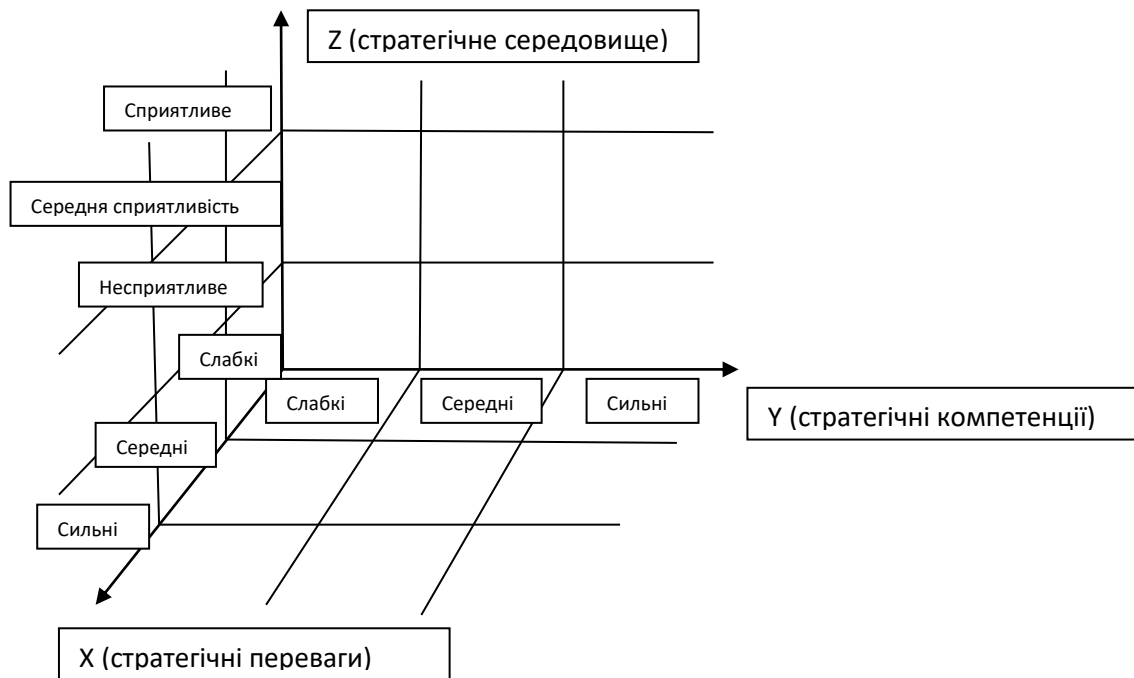


Рис. 3.2. Тривимірна матриця визначення стратегії розвитку ПрАТ «ТерА»

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Рішення щодо вибору стратегії (S) для ПрАТ «ТерА» варто приймати на основі того, на якому полі (квадранті) матриці, що утворене комбінацією дії зовнішніх та внутрішніх чинників, по своїх параметрах потрапить кондитерська фабрика. За допомогою стратегічних індексів можна визначити узагальнений рейтинг стратегічної позиції ПрАТ «ТерА», який обчислюють як середнє геометричне з добутку трьох стратегічних індексів. Позиція кондитерської фабрики на ринку, рівень підприємницького ризику її операцій та вибір стратегії обумовлені комбінацією трьох комплексів чинників (стратегічних індексів).

За допомогою отриманих стратегічних позицій на ПрАТ «ТерА» прийматимуть рішення про включення або не включення стратегічних альтернатив у ринковий портфель фабрики. Стратегічні цілі варто розробляти для реалізації в довгостроковій перспективі основної мети ПрАТ «ТерА» – максимізація прибутку підприємства. Оскільки процес розробки системи

стратегічних цілей є не однозначним і майже не піддається формалізації, тому можна лише систематизувати підходи до формування зазначених цілей, що і використовують більшість компаній.

У теорії стратегічного менеджменту стратегічні цілі традиційно визначають як бажані параметри стратегічної позиції компанії. До основних цілей, як правило, можна віднести мінімально прийнятний рівень прибутковості, гранично допустимий рівень ризику, темп росту загального обсягу збуту у стратегічній перспективі, мінімально прийнятний темп приросту капіталу, певна структура капіталу підприємства і т. п. У такій постановці більшість із зазначених цілей відображають тільки цільові показники, на що орієнтується менеджмент компанії.

Традиційна система цілей повинна бути розширена шляхом введення підсистеми стратегічних цілей розвитку, які враховують специфіку реального місця компанії в певній галузі. До цілей розвитку варто віднести конкурентні позиції (наприклад, частку ринку), рівень технічного розвитку, кількість сегментів ринку чи географічних секцій ринку, надійність сервісу та ін.

Система цілей розвитку повинна залежати від розміру й організаційно-правової форми компанії, тому під час розробки системи цілей для розвитку сукупність цільових показників не може визначатись однозначно і бути прийнятною для всіх суб'єктів господарювання.

Формування стратегічних цілей для розвитку ПрАТ «ТерА» повинно відповідати певним вимогам: цілі повинні бути досяжними, гнучкими, вимірними, конкретними, сумісними. На основі таких цілей здійснюється формування маркетингової стратегії розвитку компанії. Стратегію розвитку можна представити як програму чи план маркетингової діяльності компанії, реалізація яких у довгостроковій перспективі повинна привести до досягнення цілей і одержання очікуваного прибутку. Маркетингова стратегія розвитку визначає пріоритети напрямів і форм діяльності компанії, характер формування її ресурсів та послідовність етапів реалізацій довгострокових цілей.

Розробленню стратегії розвитку повинен передувати аналіз варіантів прийняття стратегічних рішень.

### **Висновки до розділу 3**

В умовах сучасного нестабільного ринку дуже важливо адаптувати структуру і діяльність підприємства до впливу зовнішнього середовища. Максимальна адаптація до зовнішнього середовища забезпечується в рамках стратегічного планування та управління як організаційної системи підготовки та прийняття стратегічних рішень з основних напрямів функціонування та розвитку підприємства.

Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, у тому числі від стратегічної позиції підприємства, динаміки її зміни, виробничого і технічного потенціалу, наданих послуг, стану економіки, політичного середовища та ін. Таким чином, кожне підприємство, що використовує стратегічне управління та стратегічне планування, має свої підходи до вибору стратегії.

Бізнес-план – складова частина планування, за допомогою якого має бути обґрунтовано кожен проект, що вимагає інвестиційних ресурсів. Виходячи з принципів функціонування господарюючих суб'єктів і характерних рис розвитку економіки в сучасних умовах, стратегія підприємства повинна бути високоефективною, тобто приносити максимальний прибуток у результаті досягнення запланованих цілей.

Очевидно, що для досягнення високої ефективності розробленої стратегії необхідно враховувати умови, в яких вона буде здійснюватися, і, виходячи з цих умов, визначати всі подальші дії. В умовах невизначеності зовнішнього середовища для розроблення стратегії розвитку підприємства доцільно використовувати тривимірну матрицю, яка допоможе керівництву підприємства вірно визначити напрям та стратегію розвитку.

## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Актуальність проблем безпеки праці набуває дедалі більшої державної ваги. Від їх вирішення значною мірою залежить не тільки успішна робота кожного підприємства чи галузі, але й прискорення розвитку економіки держави в цілому. Це можливо лише за умови забезпечення одного з головних принципів державної політики в галузі охорони праці – пріоритету життя і здоров'я працівників.

В умова науково-технічного прогресу в усіх галузях, в тому числі і на ПрАТ «ТерА», широкого впровадження нових технічних засобів механізації й автоматизацій виробничих процесів, а також нових форм організації й оплати праці, особливого значення набувають питання охорони праці. Вирішення завдання прискорення соціально-економічного розвитку країни в свою чергу вимагає поліпшення стану охорони праці в усіх галузях народного господарства.

Охорона праці, на сьогодні, регулюється цілим комплексом законодавчих актів. Слід зазначити, що дія законодавства з охорони праці поширюється на всі підприємства, установи, організації незалежно від форм власності та видів їх діяльності.

За охорону праці на ПрАТ «ТерА» відповідає керівник та інженер з охорони праці. Охорона праці як на підприємстві так і на регіональному, галузевому рівнях повинна плануватися в головному управлінні. Ними складається план охорони праці на рік.

Система планів з охорони праці має включати: перспективне планування (на період, більший одного року); поточне планування (на рік); оперативне планування (детальні плани, спрямовані на вирішення конкретних питань охоронної діяльності на підприємстві в короткостроковому періоді – помісячно, поквартально).

Відповідно до ст.20 Закону України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-ХІ у колективному договорі на ПрАТ «ТерА» передбачають низку соціальних гарантій в області охорони праці, а також комплексні заходи, по досягненню встановлених нормативів безпеки, гігієни праці, запобіганню виробничого травматизму, профзахворювань тощо [3].

Колективний договір складається між працівниками підприємства (профспілковим комітетом) та Правлінням на ПрАТ «ТерА». Основні умови охорони праці на ПрАТ «ТерА» зазначені в пункті 6 колективного договору. Правління проводить роботу по створенню безпечних умов праці і збереження здоров'я працівників на підприємстві згідно з Кодексом законів про працю України, Законом «Про охорону праці», іншими нормативними актами, а також забезпечує додержання прав працівника, гарантованих законодавством про охорону праці.

Для цього передбачаються комплексні інженерно-технічні заходи для досягнення нормативів безпеки, гігієни праці та підвищення рівня охорони праці. Працівник може відмовитись від дорученої роботи, якщо склалась виробнича ситуація, небезпечна для його життя, здоров'я або оточуючих його людей та середовища. За період простою за цими причинами за ним зберігається середній заробіток.

Згідно 19 статті Закону України «Про охорону праці» фінансування охорони праці здійснюється підприємством. Працівник не несе ніяких витрат на заходи щодо охорони праці [3].

Як і на будь-якому підприємстві у ПрАТ «ТерА» відбувається страхування працівників від нещасних випадків та профзахворювань. Підприємство сплачує Єдиний соціальний внесок у розмірі 22% на суму нарахованої заробітної плати за видами виплат, які включають основну та додаткову заробітну плату, інші заохочувальні та компенсаційні витрати.

Санітарно-гігієнічні умови ПрАТ «ТерА» відповідають встановленим нормам, в приміщенні відсутні які-небудь токсичні і пожежно-небезпечні

речовини та матеріали. Умови і чинники, що несприятливо впливають на організм людини зустрічаються трьох видів: фізичні, хімічні і біологічні.

Найважливішим показником стану охорони праці є рівень виробничого травматизму. Протягом останніх років на ПрАТ «ТерА» професійні захворювання не траплялися. Випадок травматизму стався у 2009 році, але він був не пов'язаний з виробництвом. Виникають захворювання з тимчасовою втратою працездатності, наприклад грип, ОРЗ, бронхіт тощо. В такому випадку працівникам згідно законодавства виплачуються лікарняні. Причинами таких захворювань можуть бути безпосереднє спілкування з хворими в громадських місцях тощо. Звіт про травматизм складається на ПрАТ «ТерА» та подається органу державної статистики.

В цілому система охорони праці на ПрАТ «ТерА» є цілком задовільною, оскільки при її організації були дотримані майже всі вимоги чинного законодавства. Фінансування заходів охорони праці проходить відповідно до положень законодавства у вищезазначеному розмірі і щороку коригується на показники прибутковості підприємства. Негативним є розташування електропристроїв в одному приміщенні з персоналом фінансового відділу. Враховуючи негативні моменти в організації і забезпеченні охорони праці необхідно покращити:

- забезпечити економічне стимулювання до охорони праці;
- доукомплектувати внутрішню нормативну базу відповідними наказами, нормативно закріпити обов'язки осіб, що відповідальні за охорону праці;
- сформувати фонд охорони праці і прив'язати до нього планові заходи;
- забезпечити проведення заходів з охорони праці; на технічному рівні – перевірити стан елементів живлення, штепсельних з'єднань, справність електропроводки та правильність її укладки, замінити несправні електротехнічні пристрої;
- довести робочі місця до відповідних стандартів.

У числі заходів щодо захисту персоналу підприємства, які розробляються комісією, зазначаються дії по евакуації працюючої зміни, як у випадку загрози,

так і при виникненні надзвичайної ситуації. Виходячи з прогнозованої можливості виникнення аварій, катастрофи або стихійного лиха, які можуть спричинити за собою людські жертви, завдати шкоди здоров'ю людей, порушити умови їх життєдіяльності, намічаються наступні заходи і тимчасові параметри з евакуації: визначається вид евакуації; проводиться розрахунок робітників і службовців, необхідних для проведення евакуації; встановлюються заходи щодо безаварійної зупинки виробництва; намічаються схеми руху евакуйованих із зони надзвичайної ситуації до пунктів тимчасового розміщення тощо.

Кошти, виділені на запобігання та ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій повинні використовуватися ПрАТ «ТерА» для проведення пошуково-рятувальних, аварійно-відновних та інших невідкладних робіт з метою усунення безпосередньої загрози життю і здоров'ю людей.

#### **Висновки до розділу 4**

Отже, охороні праці на ПрАТ «ТерА» потрібно приділяти більше уваги, так як безпека повинна бути на першому місці на будь-якому підприємстві.

Організація захисту від надзвичайних ситуацій є складовою частиною діяльності ПрАТ «ТерА», загальнодержавних соціальних і оборонних заходів. Вона вимагає енергійних заходів для створення ефективної системи захисту громадян та працівників ПрАТ «ТерА».

Одним з основних способів захисту працівників ПрАТ «ТерА» в надзвичайних ситуаціях є своєчасний і швидкий вивіз або вивід людей з небезпечної зони, тобто евакуація. Вид евакуації визначається видом, характером і умовами надзвичайної ситуації. Планомірна й екстрена евакуації розрізняються тимчасовими рамками. Екстрена евакуація викликається швидкоплинними процесами накопичення негативних факторів у зоні надзвичайної ситуації або спочатку високими рівнями цих факторів.



## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено ринок кондитерських виробів, а також запропоновано заходи щодо розвитку стратегії розвитку для компанії «ТерА», що працює на ринку кондитерської галузі. В ході дослідження отримано наступні результати:

1. В ринкових умовах господарювання дослідження ринку є своєрідною моделлю успішної діяльності підприємства та його стабільного розвитку. Ринкове дослідження є важливою ділянкою роботи відділу маркетингу, адже якісно проведений аналіз ринку допомагає оперативно віднайти вільні ринкові ніші, обрати найбільш привабливий і вигідний цільовий ринок, розуміти краще споживачів товарів чи послуг компанії.

2. Планування дослідження ринку – це процес визначення цілей і стратегій компанії на конкретний період часу та шляхів їхнього досягнення на підставі припущень про майбутні ймовірні умови виконання плану. Проведення дослідження ринку здійснюються через такі етапи: визначення цілей та основних завдань дослідження ринку; розробка послідовного плану дослідження ринку; визначення можливих строків і максимального бюджету на дослідження; визначення методів ринкового дослідження та джерел отримання інформації щодо того чи іншого ринку; проведення необхідних ринкових досліджень; підготовка унаочненого аналізу зібраної інформації і висновків; формування звіту про проведене дослідження ринку; підготовка презентації дослідження ринку (за необхідності).

3. Ґрунтовно проведене дослідження ринку дозволить побудувати надійну маркетингову стратегію, яка буде включати наступні етапи: визначення бізнес-мети компанії, оцінка розміру ринку, визначення тенденцій та темпів зростання ринку, проведення поглибленого аналізу конкурентів, аналіз цільової аудиторії компанії, оцінка можливостей та ризиків для розвитку маркетингової стратегії та бізнесу.

4. Дослідження ринку кондитерських виробів України показує, що українці прихильно ставляться до солодкої продукції. Проте кон'юнктурні дослідження цього ринку дозволили виявити основні проблеми: у період кризи знизилися доходи населення, внаслідок чого і скоротилися витрати на купівлю продуктів харчування. Тому споживачі переорієнтовуються на товари нижчого цінового рівня або менші обсяги упаковки. В цьому випадку виграють великі виробники, які володіють широкою дистрибуторською мережею чи мають суттєві запаси фінансової стійкості. Найбільше тут постраждають невеликі виробники, які не виживуть у такій ситуації. Виходом для них є переміщення у e-commerce;

5. Всі кондитерські вироби ми поділили на три основні сегменти: хліб та хлібобулочні, борошняні та шоколадні вироби. Проведений нами аналіз цих сегментів показав, що обсяги виробництва скоротилися тільки у товарній групі «Хліб та хлібобулочні кондитерські вироби», в той час як в інших товарних групах продовжилося зростання. Таку ситуацію на досліджуваному ринку була спровокована підвищенням цін на сировину хлібобулочних кондитерських виробів, в основному, пшеничного борошна. У структурі кондитерських виробів в Україні товарні групи займають близько третини. Проте можна відмітити що знижується сегмент хліба та хлібобулочних виробів у 2020 році порівняно із 2019 роком, а зростає сегмент шоколадних виробів.

6. Як показало дослідження ринку кондитерських виробів, головною особливістю цього ринку є те, що він чітко структурований і його контролюють три потужні компанії (Рошен, Конті та АВК), сумарна частка яких становить 46,6%. Частка інших компаній не перевищує 10%. Лідери ринку підтримують свої бренди активною рекламою як на національному, так і на міжнародному рівні. Тому компаніям на локальних ринках доводиться активно боротися за свого споживача і відповідно за свою частку на ринку. До таких компаній і належить Тернопільська кондитерська фабрика «ТерА».

Торгова марка «ТерА» - відома марка в Західному регіоні України із виробництва кондитерської та іншої продукції. Підприємство орієнтується на

виробництво популярних серед населення видів кондитерських виробів, а саме: вафлі, зефір, мармелад, драже, печиво здобне, цукрове та пісне, пряники, сушки, цукерки, шербет. Вся продукція виробляється в асортименті та реалізується в основному в межах території України

Підприємство протягом 2017-19рр погіршувало свій фінансовий стан і показувало збитки, проте у 2020 році вийшло на позитивні фінансові результати, що дає підстави стверджувати, що знайшло шляхи виходу із кризового стану.

7. Інформаційне забезпечення процесу розробки та реалізації маркетингової стратегії залежить від джерел та засобів її формування. У процесі здійснення господарської діяльності підприємство може використовувати різні джерела даних, як внутрішні, так і зовнішні. Тому інформаційне забезпечення господарської діяльності не може здійснюватись без побудови відповідної системи інформаційного забезпечення маркетингу. Нами запропоновано сформуванню структуру інформаційної системи маркетингу, а також визначено напрями взаємодії її складових у процесі розроблення маркетингової стратегії.

8. Маркетингова стратегія розвитку в умовах ринку є обов'язковою умовою успішного функціонування ПрАТ «ТерА». Тому нами розглянуто питання стратегічного планування з подальшим вибором оптимальної стратегії розвитку для кондитерської фабрики, а також визначено фактори, що будуть впливати на ефективність обраної стратегії підприємства.

9. В умовах невизначеності зовнішнього середовища для розробки стратегії розвитку ПрАТ «ТерА» запропоновано використовувати тривимірну матрицю, координатами якої будуть такі показники: стратегічне середовище, стратегічні переваги, стратегічні компетенції для розробки та реалізації стратегії ПрАТ «ТерА».

Отже, поставлена мета дослідження досягнута.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. - URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>;
2. Про безпечність та якість харчових продуктів: Закон України [прийнято ВР 23 грудня 1997 року № 771/97-ВР] // [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
3. Про охорону праці: Закон України [прийнято ВР 14 жовтня 1992 року № 2694-XI] // [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
4. Алексеєв А. А. Маркетингові дослідження ринку послуг. - URL: <https://ukrdoc.com.ua/text/2466/index-1.html>
5. Амонс С.Є. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. Ефективна економіка. 2020. - № 5. – URL: [www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua)
6. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / за ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 384 с.
7. Аналіз ринку кондитерських виробів України: тенденції. - URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainy-tendentsii.html>
8. Балабанова Л. В., Холод В.В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. - Київ, 2012. 612 с.
9. Баланович А.М. Обґрунтування стратегії розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій /А.М. Баланович: дисертаційне дослідження на здобуття наукового степеня кандидата економічних наук. – Харків, 2018. – 343 с.
10. Балацький Є.О., Бондаренко А.Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
11. Безугла Л.С. Маркетингові дослідження: навчальний посібник / Л.С. Безугла, Т.В. Ільченко, Н.І. Юрченко та ін. – Дніпро: Вид. Біла К.О., 2019. 300с.

12. Біленька Я.Р. Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку діяльності промислового підприємства / Я.Р. Біленька // Управління розвитком. 2011. №4 (101). С. 243-245.

13. Бліщук К. Сучасні маркетингові стратегії / К. Бліщук // Ефективність державного управління. 2016. Вип. 4 (49) Ч. 2. С. 301-308.

14. Божук С. Маркетинговые исследования: учебник. 2–е изд., испр. и доп. Москва: ЮРАЙТ, 2016. 245с.

15. Бутенко Н.В. Маркетинг / Н.В. Бутенко. – URL: <https://pidru4niki.com/1584072040014/marketing/marketing>

16. Верлока В. С. Стратегічний маркетинг: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів / В.С. Верлока, М.К. Коноваленко, О.В. Сиволовська. – Харків: УкрДАЗТ, 2017. – 289 с.

17. Вернигор Є. В. Маркетингова стратегія підприємства / Є. В. Вернигор // Управління розвитком. 2014. № 5. С. 27-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/Uproz\\_2014\\_5\\_14.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/Uproz_2014_5_14.pdf).

18. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник./ С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2002. 712 с.

19. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П.Голубков. М.: Финпрес, 2000. 464 с.

20. Горбаченко С.А. Аналіз та прогнозування ринкової кон'юнктури: навчальний посібник / С.А. Горбаченко, В.А. Карпов, Р.І. Шевченко. К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. 320 с.

21. Гудзь О.І. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства / О.І. Гудзь, О.Б. Мусійовська // Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 18. С. 346-352.

22. Дикань В.Л. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.

23. Дослідження ринку: конспект лекцій / укладачі: Г.А. Мішеніна, Ю.Т. Матвеева. Суми: Сумський державний університет, 2015. 185с.

24. Елементи солодкого життя: особливості українського ринку кондитерських виробів / Інформаційний дайджест ProConsulting - URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/elementy-sladkoj-zhizni-osobennosti-ukrainskogo-rynka-konditerskih-izdelij>

25. Жегус О.В. Маркетингові дослідження: навчальний посібник / О.В. Жегус, Т.М. Парцирна ; ФОП Іванченко І.С. Х., 2016. 237 с.

26. Жижарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності /В.В. Жижарева, Т.М. Савельєва // Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 423-427. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/73.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf)

27. Загричанська А.В., Голюк В. Я. Аналіз сучасного кондитерського ринку України // Актуальні проблеми економіки та управління. №15 (2021) . - URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/226703>

28. Закаблук Г.О. Дослідження динаміки показників фінансово-економічного стану промислових підприємств / Г.О. Закаблук // Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 12. С. 36-41.

29. Зозульов О. Формування концепції ведення бізнесу на маркетингових засадах: сьогодення та майбутнє /О. Зозульов // Маркетинг в Україні. 2017. № 5-6. С. 64-72.

30. Зянько В.В. Чинники інвестиційної привабливості підприємств кондитерської галузі / В.В. Зянько, Слободянюк О.Е. // Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 255-259.

31. Ілляшенко Н.С. Організаційно економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія / Н.С. Ілляшенко. Суми: «Вид-во СумДУ», 2011. 192с.

32. Ілляшенко С.М. Маркетингові дослідження: навчальний посібник /С. М. Ілляшенко. К.: ЦНЛ, 2006. 192 с.

33. Інформаційно-аналітичний звіт про ринки кондитерських виробів. - URL: <https://issuu.com/ukrainian-food/docs/2019>.

34. Карпов В.А. Аналіз ринкової кон'юнктури: навчальний посібник / В.А. Карпов, В.Р. Кучеренко, А.В. Андрейченко, С.А. Горбаченко, Р.В. Грінченко. Одеса: ОНЕУ, 2014. 345 с.
35. Карпов В.А. Аналіз та прогнозування ринкової кон'юнктури: навчальний посібник / В. Карпов, Р. Шевченко-Перепьолкіна, С. Горбаченко, Вид-во «Кондор», 2019. 320 с.
36. Кільницька О.С., Кравчук Н.І., Куцмус Н.М. Ринок кондитерської продукції в Україні: тенденції та перспективи розвитку. / О.С. Кільницька, Н.І. Кравчук, Н.М. Куцмус // Економіка АПК, 2018. № 11. С. 29 — 43.
37. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: монографія / О.І. Ковтун – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.
38. Крикавський Є.В., Третьякова Л.І., Косар Н.С. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 256 с.
39. Крикавський Є. Маркетингові дослідження тенденцій ринку фармацевтичних препаратів / Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, Н.С. Притуляк // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: Економічна. 2014. С.175-184.
40. Кучеренко В.Р. Проблемы конъюнктурных исследований на рынках товаров и услуг. / Научное издание- Одесса : ОГЭУ, 2006. 205 с.
41. Малхотра Нэреш К. Маркетинговые исследования: практическое руководство: [перевод с английского] / Н.К. Малхотра; Технологический институт Джорджии. 3-е изд. Киев : Изд. дом «Вильямс», 2002. 957 с.
42. Маркетинг: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения / С. Божук, Л. Ковалик, Т. Маслова, Н. Розова, Т. Тэор. 2012. URL: <https://obuchalka.org/20200123117931/marketing-uchebnik-dlya-vuzov-standart-tretego-pokoleniya-bojuk-s-kovalik-l-maslova-t-rozova-n-teor-t-2012.html>
43. Маркетингові дослідження: навч. посіб. / Л.С. Безугла та ін.; Дніпров. держ. аграр.-екон. ун-т. Дніпро: Біла К.О. [вид. ], 2019. 299с.
44. Маркетингові дослідження: підручник / Н.С. Косар та ін.; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018. 457с.

45. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навч.-метод. посібник. Івано-Франківськ: Фоліант, 2012. 102 с.

46. Мескон Майкл Х. Основы менеджмента: учебник / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. ; общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко ; 3-е изд. М. : Дело, 2000. 704 с.

47. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності (2012-2020) URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

48. Ортинська В.В., Мельникович О.М. Маркетингові дослідження: підручник. / В.В. Ортинська, О.В. Мельникович. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2-ге вид., допов. Київ : КНТЕУ. 2015. 435 с.

49. Основы охорони праці: підручник / К.Н. Ткачук, Н.О. Халімовський, В.В. Зацарний та ін. ; за ред. К.Н. Ткачука і М.О. Халімовського. К.: Основа, 2006. – 448 с.

50. Офіційний сайт Державної служби статистики України: URL: <http://ukrstat.gov.ua>

51. Офіційний сайт ПрАТ «ТерА»: URL: <http://tera.ua/>

52. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: навч. посібник. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с

53. Підсумки торгівлі кондитерськими виробами - URL: <http://ukrainian-food.org/uk/post/pidsumki-torgivli-konditerskimi-virobami>

54. Повернення до «солодкого життя»: аналіз ринку кондитерських виробів України/ Інформаційний дайджест ProConsulting - URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/vozvrashenie-k-sladkoj-zhizni-analiz-rynka-konditerskih-izdelij-ukrainy>

55. Рейтинг найбільших кондитерських компаній світу, в який увійшли і представники України. URL: <http://agravery.com/uk/posts/show/do-svitovogo-rejtingukonditerskih-kompanij-uvijsli-3-ukrainski-pidpriemstva>.

56. Ринок кондитерських виробів України: коли потовстіння в радість. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-konditerskih-izdelij-ukrainy-kogda-potolstenie-v-rados>



57. Рожко Н.Я. Передумови та принципи стратегічного маркетингового управління промислових підприємств України /Н.Я. Рожко // Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. Вип. 2. С. 154-161.

58. Ромат Е.В. Реклама в системі маркетинга / Е.В. Ромат. К.: Студцентр, 2008. 608 с.

59. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. / М.Г. Саєнко. Тернопіль: ТАЙП, 2010. 223 с.

60. Семенюк С.Б. Необхідність розроблення маркетингової стратегії для підприємств / Галицький економічний вісник: ТНТУ, 2015 Том 49. № 2. С. 204-212

61. Семенюк С.Б. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств / С.Б. Семенюк, В.А. Фалович // Маркетинг і цифрові технології. 2020. № 1. С.61-72.

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

63. Сергеев А. Маркетинговые исследования с помощью Excel 2007. СПб.: Питер, 2009. 224 с.

64. Скибінський С.В. Маркетинг: підручник / С.В.Скибінський. – Ч. 2. – Львів : ЛА «Піраміда», 2009. – 748 с.

65. Скибінський С.В. Сегментування ринку: навчальний посібник / С.В.Скибінський, А.І.Федорчук. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2009. – 247 с.

66. Скидайнова М. Маркетингові дослідження: чим вони допомагають бізнесу / М. Скидайнова. – URL: <https://esputnik.com/uk/blog/marketingovidoslidzhennya-chim-voni-dopomagayut-biznesu>

67. Соціально-етичний маркетинг: монографія. За заг. ред. А. А. Мазаракі, Є.В. Ромата. 2-ге вид., перероб. і допов. К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2017. 372 с.

68. Старостіна А.О. Маркетинг. Підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В.Крикавський та ін., за ред. А.О. Старостіної. К.: Знання, 2009. 1070с.

69. Стонер Джеймс А.Ф., Долан Едвін Г. Вступ у бізнес: Пер. з англ. / За ред. і вступ. ст. Й.С.Завадського. К.: Європейський університет фінансів інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2000. 752 с.

70. Тренди світового ринку борошняних кондитерських виробів. - URL: <https://export.gov.ua/industry/review/28>

71. Фалович В.А. Інвестування у відносини ланцюга поставок в концепції Індустрія 4.0. // Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». 2018. Вип. 15. С. 127-136. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/archive>

72. Фалович В.А. Інноваційність як засіб забезпечення розвитку емерджентних якостей в ланцюгах поставок інвестиційних товарів / В.А. Фалович, Л.Я. Якимішин // Науковий журнал «Інтелект ХХІ». 2018. № 3. С.129-132.

73. Фалович В.А. Комунікації підприємств в інтернеті: тренди і напрями розвитку / В. А. Фалович, О. С. Довгунь // Вісник ОНУ ім. І.І.Мечникова. – 2018. Т. 23. Вип. 1 (66). С. 59-62. URL: [http://liber.onu.edu.ua/pdf/visn\\_econom\\_23\\_1\(66\).pdf](http://liber.onu.edu.ua/pdf/visn_econom_23_1(66).pdf)

74. Фалович В.А. Перспективи залучення промислових підприємств України до міжнародних ланцюгів поставок / В.А. Фалович. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2016. № 487. С. 170-177. Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34898/1/27\\_170-177.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34898/1/27_170-177.pdf)

75. Федорчук А.І. Маркетингові дослідження: навч. посібник / А.І.Федорчук. Львів : вид-во ЛКА, 2008. 368 с.

76. Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования / Г.А. Черчилль, Д. Яacobуччи; [пер. с англ.; под ред. С.Г. Божук]. 8-е издание СПб. : Издательский дом «Нева», 2004. 832 с.

77. Чим ми ласуємо: аналіз ринку кондитерських виробів URL: <https://nashkraj.ua/uk/blog/chym-my-lasuyemo-analiz-rynku-kondyterskyh-vyrobiv/>

78. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства / О.С. Шавшин // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167-171.

79. Якимишин Л.Я. Обґрунтування умов виникнення синергічного ефекту в ланцюгах поставок споживчих товарів особливих габаритів / Л.Я.Якимишин // Науковий журнал Сумського державного університету «Маркетинг і менеджмент інновацій» №2. 2017. С. 109-120

80. Burlitska O.P. The impact of organoleptic senses onto the consumers purchasing activity/ O. P. Burlitska //Nauka i Studia. Ekonomiczne Nauki. – 20 (130) 2016. – P. 5-12.

81. Golda N. Marketing Internet technologies in the field of services [Digital Economy trends: global challenges, strategy and technologies: Monograph /Edited by Ghenadie Ciobanu, Olha Pavlykivska] /Nadiia Golda, Olga Krause, Yuliia Kulyk. Galati, Romania, 2021. – pp. 104-116.