

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра промислового маркетингу

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Розроблення та обґрунтування маркетингових стратегій підприємства**
для досягнення конкурентних переваг на ринку

Виконав: студент 6 курсу, групи ПМм-61
спеціальності 075 Маркетинг

(шифр і назва спеціальності)

Петрук М.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

Нормоконтроль Якимішин Л.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Оксентюк Б.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Мариненко Н.Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2024

АНОТАЦІЯ

Петрук М. Розроблення та обґрунтування маркетингових стратегій підприємства для досягнення конкурентних переваг на ринку. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього рівня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2024.

Досліджено маркетингову діяльність кондитерської фабрики «ТерА». Проведено аналіз трендів на ринку кондитерських виробів, дано економічну оцінку маркетингової діяльності компанії та на основі проведеного аналізу розроблено маркетингові стратегії для досліджуваного підприємства, які ґрунтуються на досягненні конкурентних переваг.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова діяльність, маркетингова стратегія, конкурентна перевага, ринок кондитерських виробів.

SUMMARY

Petruk M. Development and justification of enterprise marketing strategies to achieve competitive advantages in the market.. – Manuscript.

Research for obtaining the educational level of the master in the specialty 075 "Marketing" – Ivan Pulyuy Ternopil National Technical University. – Ternopil, 2024.

The marketing activities of the confectionery factory "TerA" were studied. An analysis of trends in the confectionery market was conducted, an economic assessment of the company's marketing activities was given and, based on the analysis, marketing strategies were developed for the enterprise under study, which are based on achieving competitive advantages.

Keywords: marketing, marketing activities, marketing strategy, competitive advantage, confectionery market.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ	9
1.1.Сутність, зміст та основні елементи маркетингової стратегії підприємства.....	9
1.2. Класифікації маркетингових стратегії та етапи їх формування.....	14
1.3. Особливості розробки та застосування маркетингових стратегій на ринку кондитерських виробів	23
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ТЕРА».....	29
2.1. Аналіз трендів ринку кондитерських виробів.....	29
2.2. Економічна характеристика діяльності ПрАТ «ТерА».....	39
2.3. SWOT-аналіз досліджуваного підприємства	51
Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ПрАТ «ТерА».....	62
3.1. Формування стратегій ПрАТ «ТерА» на основі оцінки конкурентних переваг.....	62
3.2. Розробка комплексу маркетингових заходів для реалізації запропонованих стратегій.....	71
Висновки до розділу 3.....	79
РОЗДІЛ 4. Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях.....	80
Висновки до розділу 4.....	84
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сьогоднішній день формування маркетингової стратегії є одним із ключових рішень та завдань щодо підвищення рівня успішної діяльності будь якої компанії. Тому фірма, успішно реалізуючи маркетингову стратегію, формує позитивний вплив не тільки на ефективність всього виробничого процесу, а й у розвиток компанії в цілому, її успішне функціонування та процвітання. Саме тому розробка маркетингової стратегії є одним з основних інструментів у створенні позитивного іміджу будь якої організації.

Серед різноманіття товарів кожна компанія у боротьбі з конкуренцією повинна виділити свій продукт серед інших аналогічних товарів. Єдиним вирішенням цих проблем є організація ефективної стратегії просування та позиціонування, і що особливо важливо, оптимальної для кожної компанії за умов конкурентної ситуації.

В умовах сучасного ділового світу стратегія є мистецтвом, яким для того, щоб здобувати перемогу в конкурентній боротьбі, повинен володіти кожен підприємець. Сьогодні стратегія є довгостроковим планом дій, спрямованим на досягнення глобальних цілей підприємства. Будь яке підприємство повинно мати генеральну стратегію, яка відповідає його глобальним цілям, а також стратегії за видами діяльності. До однієї з таких стратегій належить маркетингова стратегія підприємства.

Чимало вітчизняних та зарубіжних науковців приділяють увагу питанням формування маркетингових стратегій та їх впливу на ефективність функціонування підприємства. Серед них Балабанова Л., Балацький Є., Верлока В., Жижарева В., Ілляшенко С., Котлер Ф., Крикавський Є.В., , Окландер Т., Петруня Ю., Примаєв Т., Ромат Є., Семенюк С. та ін. В той же час, не менш актуальним питанням є визначення маркетингових стратегій, що формуються на основі конкурентних переваг підприємства у мінливому

зовнішньому середовищі. Саме цей сектор вимагає проведення додаткових досліджень з метою систематизації стратегій адаптаційного процесу.

Незважаючи на те, що дослідниками вирішено багато теоретичних та прикладних завдань щодо формування комплексу маркетингових стратегій, та все ж у дослідженнях бракує точності, що стосується розробки стратегій маркетингу, які базуються на конкурентних перевагах підприємства. Це свідчить про актуальність обраної теми та необхідність визначення та застосування теоретичних та практичних засад розробки і реалізації маркетингових стратегій та отримання на цій основі конкретних практичних результатів як базису стратегічних перетворень.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних та практичних засад, а також надання рекомендацій щодо розробки комплексу маркетингових стратегій, які базуються на конкурентних перевагах на прикладі ПрАТ «ТерА».

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі магістра були сформульовані та поставлені такі *завдання дослідження*:

- розкрити сутність, зміст та визначити основні елементи маркетингової стратегії підприємства;
- провести класифікацію маркетингових стратегій та визначити етапи їх формування;
- дослідити особливості розробки та застосування маркетингових стратегій на ринку кондитерських виробів;
- провести аналіз трендів на ринку кондитерських виробів;
- дати економічну характеристику ПрАТ «ТерА»;
- здійснити SWOT-аналіз досліджуваного підприємства;
- запропонувати підходи щодо формування стратегій ПрАТ «ТерА» на основі оцінки конкурентних переваг;
- розробити комплекс маркетингових заходів для реалізації маркетингових стратегій для досліджуваного підприємства;

– проаналізувати систему охорона праці та дослідити безпеку в надзвичайних ситуаціях.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність ПрАТ «ТерА».

Предметом дослідження є теоретичні та науково-методичні підходи до формування маркетингових стратегій ПрАТ «ТерА» на основі отриманих конкурентних переваг, а також оцінка ефективності запропонованих заходів.

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, зміст та основні елементи маркетингів стратегій підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища;

2) методи економічного аналізу, за допомогою яких було здійснено аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства та ефективності його маркетингових заходів, а також при проведенні оцінки маркетингової діяльності;

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

Наукова новизна отриманих результатів: запропоновано комплекс маркетингових стратегій, які базуються на конкурентних перевагах ПрАТ «ТерА» та розроблено механізм реалізації обраних стратегій.

Практичне значення дослідження полягає у розробці практичних рекомендацій до формування комплексу маркетингових стратегій для вдосконалення політики просування ПрАТ «ТерА, що надасть змогу покращити свій фінансовий стан та успішно функціонувати на ринку.

Інформаційну базу дослідження становлять фундаментальні положення сучасної економічної теорії та маркетингу, результати наукових досліджень

вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавство України, відомості офіційної статистики, а також первинні матеріали, зібрані автором особисто.

Апробація результатів дослідження. Результати наукових досліджень і основні положення кваліфікаційної роботи магістра були обговорені на III Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції: «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» (Тернопіль, 29 листопада 2024 року).

Публікації. За темою дослідження опубліковано 2 наукові праці загальним обсягом 0,08 д.а.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 94 сторінки комп'ютерного тексту, у тому числі 12 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел містить 69 найменувань та додатків на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

1.1. Сутність, зміст та основні елементи маркетингової стратегії підприємства

Сьогодні маркетингову стратегію розглядають як загальний план розвитку кожного елементу маркетингу підприємства (продукт, товар або послуга, розподіл, ціна, просування, фізичне оточення, процес, персонал), розроблений на довгострокову перспективу.

Маркетингова стратегія - це частина маркетингової політики підприємства [13]. Вона дозволить зрозуміти, як здійснювати планування всіляких заходів, спрямованих на реалізацію планів компанії.

Маркетингову стратегію пов'язують із питаннями, які спрямовані на збільшення продажів і доходів підприємства [9]. Маркетингова стратегія, яка розроблена досвідченими фахівцями, дозволить більш оптимально використовувати наявні у підприємства ресурси, а також дасть розуміння того, як швидко і динамічно реалізувати продукцію компанії впродовж тривалого терміну. І це є метою маркетингу [13]

До завдань маркетингової стратегії входить -рис.1.1:



Рис. 1.1. Завдання маркетингової стратегії компаній

Маркетингова стратегія має відповідати такі питання:

1. Як підприємству в сучасних ринкових умовах успішно конкурувати та займати лідируючі позиції?

2. Як збільшити частку ринку підприємства найбільш вигідним способом?

Залежно від ринкової ситуації, конкретної галузі та інших факторів, маркетингову стратегію можуть розробляти на період від 1 до 25 років. На сучасному вітчизняному ринку розроблення маркетингової стратегії, зазвичай, здійснюється на період від 1 до 3 років, хоча деякі підприємства орієнтуються терміном у 5 -10 років [24].

Ситуація на ринку часто змінюється, і підприємства повинні або регулярно переглядати маркетингову стратегію, або миритися зі зниженням продажів і можливим банкрутством. Більшість підприємств реагує на зміни, що вже відбулися - поводяться реактивно, вносячи в свою стратегію окремі незначні зміни такі, як програма знижок для роздрібних торговців або створення нової лінії продукції, що є помилкою. Швидкі зміни приносять користь лише короткостроковій перспективі. Якщо підприємство хоче стати лідером на своєму ринку, маркетингологи повинні щороку переглядати маркетингові програми та створювати нові маркетингові плани. Якщо маркетингова стратегія підприємства не буде відповідати поведінці клієнтів і конкурентів, що змінилася, йому буде складно зайняти вигідну позицію на ринку.

Уніфікованої форми маркетингової стратегії немає. Важливо, щоб у ній [50]:

- 1) чітко було визначено клієнтів підприємства;
- 2) пояснювалося – чого хочуть клієнти підприємства;
- 3) пропонувалася тактика, що дозволяє підприємству виконати поставлені завдання у сфері продажу та маркетингу.

У науковій літературі не визначено чітко, що таке мета маркетингової стратегії. Так, на думку однієї частини авторів[6, 9, 13, 67], маркетингова

стратегія підприємства має забезпечувати досягнення наступних основних цілей (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні цілі маркетингової стратегії підприємства

На думку іншої частини авторів [7, 21, 50], маркетингової стратегії мають такі основні цілі (рис. 1.3).

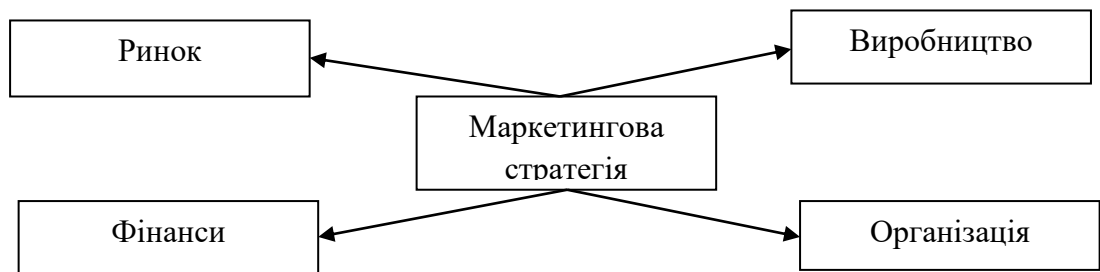


Рис. 1.3. Основні цілі маркетингової стратегії компаній

Розглянемо коротко кожну з цілей:

1. Ринкові (або програмні зовнішні) цілі:

1.1) завоювання бажаної ринкової частки;

1.2) залучення очікуваної кількості клієнтів;

1.3) отримання бажаного обсягу продажів у вартісному і натуральному вираженні.

2. Виробничі (або програмні внутрішні) цілі, що є наслідок ринкових. Вони представляють все необхідне, аби досягти ринкових цілей (крім організаційних ресурсів): забезпечення певного виробничого обсягу (виробничий обсяг = обсяг продажів – існуючі запаси + заплановані запаси), побудова цеху, розробка нової технології і т.п.[13]

3. Організаційні цілі - структура підприємства, персонал, управління організації. Наприклад, прийом працювати трьох маркетологів; доведення середньої зарплати працівників рівня зарплат у підприємства-лідера ринку; впровадження системи управління проектами та ін.

4. Фінансові цілі. В них між собою пов'язуються всі цілі, що виражені вартісно, зокрема:

- 4.1) розмір витрат;
- 4.2) чистий обсяг продажів;
- 4.3) чистий і валовий прибуток;
- 4.4) рентабельність продажів і ін.

Маркетингова стратегія була сформована чітко, потрібно дотримуватися таких правил [9]:

1. Для оптимального формування стратегії маркетингу необхідно враховувати загальні орієнтири, яких підприємству варто дотримуватись, щоб зміцнювати та розвивати свій бізнес.

2. Приймаючи оперативні управлінські рішення керівництво підприємства повинно використовувати всю інформацію, яка необхідна в цих випадках. Для формування стратегії маркетингу інформацію варто використовувати в менших обсягах.

3. При розробці маркетингової стратегії, варто пам'ятати про можливість отримання нової інформації, а також необхідність коригування прийнятих рішень. Попередні цілі стратегії маркетингу можна змінювати, коригувати, і це є нормальним явищем, характерним для даних процесів. Комплексна розробка маркетингових стратегій повинна передбачати циклічний характер.

4. Розроблення стратегії маркетингу зазвичай супроводжується труднощами, які пов'язані з перетворенням у цифру вигоди від обраних рішень.

5. Використовувану систему оцінки можна коригувати. За основу варто брати загальну кількість втрачених фінансів.

Маркетингова стратегія компанії складається з таких основних елементів [21]:

1. Аналіз ринку та конкурентів. Компанія вивчає ринок, на якому вона діє, та аналізує своїх конкурентів, щоб зрозуміти свої конкурентні переваги та недоліки.

2. Цільова аудиторія. Визначення цільової аудиторії, тобто. групи потенційних клієнтів, яких компанія хоче залучити та утримати.

3. Позиціонування продукту чи послуги. Визначення унікальної пропозиції компанії та способів, якими вона представлятиме себе на ринку.

4. Маркетингові стратегії. Перелік маркетингових інструментів та каналів комунікації, які будуть використовуватись для залучення цільової аудиторії.

5. Бюджет та ресурси. Планування бюджету та ресурсів, які будуть виділені на маркетингові заходи.

6. Моніторинг та оцінка результатів. Встановлення метрик успіху та методів для відстеження та оцінки результатів маркетингових зусиль.

Таким чином, зміст маркетингової стратегії ми будемо розглядати через загальне планування дій, реалізація яких дозволить підприємству досягти бажаних результатів. Її розробляють на основі аналізування цільових секторів ринку та ефективного формування комплексу маркетингу. При підготовці будь яких типів маркетингових стратегій фахівці повинні визначити терміни реалізації всіх ключових подій і врахувати їх фінансування. Розроблений план підлягає реалізації тільки після дослідження поточної ринкової ситуації.

1.2. Класифікація маркетингових стратегій та етапи їх формування

Перед тим як приступити до формування ефективної маркетингової стратегії, потрібно провести дослідження її типів. У навчальній літературі виділяють такі типи маркетингових стратегій [23]:

1. Стратегії із залучення споживачів.
2. Стратегії, які дозволяють створювати план реалізації продукції.

Вся система маркетингової діяльності побудована на даних типах стратегій.

Варто зауважити, що будь яке планування ґрунтується на окремих принципах, на основі яких формується мета маркетингової кампанії, а також відбувається її реалізація.

В залежності від пріоритетності та прибутковості виділяють різні типи маркетингових стратегій. Кожна з них повинна створюється у відповідності до ринкового сегменту, в якому здійснюється діяльність того чи іншого підприємства.

Також у навчальній літературі наводяться такі типи маркетингових стратегій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Типи маркетингових стратегій та їх характеристика [8]

Тип маркетингової стратегії	Характеристика типу маркетингової стратегії
Стратегія виходу на новий споживчий ринок або розширення поточного ринку	Направлена на збільшення показників прибутку організації. Такий тип маркетингової стратегії дозволяє підвищити рентабельність підприємства. Вихід на нові сегменти ринку здійснюється за рахунок запуску нової продукції.
Стратегія інновації	Має на увазі виробництво нововведень, аналогів яких немає на ринку
Стратегія інноваційної імітації	Базується на використанні у своєму продукті комплексу інновацій конкурентів
Стратегія диференціації товару	Передбачає модернізацію існуючої продукції
Стратегія очікування	Базується на виробництві товарів, які є для ринку відносно новими, і які вже успішно апробовані іншими виробниками
Стратегія персоналізації споживача	Найпопулярніша з усіх типів у сфері виробництва обладнання промислового призначення

Продовження табл. 1.1

Стратегія диверсифікації	Підприємство постійно шукає способи диверсифікації свого продуктового портфелю
Стратегія зменшення витрат	Базується на лідерстві на ринку по ціні, основою якою, як відомо, є собівартість
Стратегія спеціалізації	передбачає те, що підприємство має вдосконалювати свою діяльність у конкретно обраному сегменті, тобто не слід прагнути охопити повністю ринок. Краще бути лідером в одному сегменті, ніж займати середні позиції по всьому ринку.
Стратегія інтернаціоналізації	Формування транснаціональних компаній, які в силу свого масштабу не дозволяють з собою конкурувати
Стратегія кооперації.	Принципом такої стратегії є партнерська взаємодія декількох компаній
Стратегія виживання	Заснована на виробництві товарів, які є для ринку відносно новими, та які вже успішно апробовані іншими виробниками

Що стосується ризиків у маркетинговій стратегії, то варто зауважити, що маркетингова стратегія повинна бути зорієнтована на [7]:

- 1) максимізацію ефекту незалежно від ризиків;
- 2) мінімальні ризики при відсутності великих очікувань;
- 3) різноманітність комбінацій, де є присутні частково обидва підходи.

Розглянемо найбільш актуальні на сьогоднішній день види маркетингових стратегій та наведемо їх приклади:

1. Стратегія проникнення на ринку. Цю маркетингову стратегію використовують нещодавно створені підприємства, які хочуть закріпитися в ринкових умовах, що діють. Стратегією також користуються підприємства, які вже раніше закріпились на певних позиціях на ринку, а тепер прагнуть зайняти окремі невикористані і недосліджені раніше ніші.

2. Стратегія розвитку ринку. Цю стратегію використовують в основному для залучення нових споживачів. Цієї цілі в маркетинговій стратегії можливо досягати, якщо розширювати географію реалізації продукції (тобто використовувати стратегію географічної експансії) або працювати над залученням нових груп споживачів на цій території, яку компанія вже освоїла (мова йде про стратегії створення нових ринків).

Приклад 1. Компанія Johnson&Johnson досягнула великого успіху на ринку завдяки створенню нового класу покупців, які зацікавилися дитячим

шампунем. Взявши за основу статистичні показники та розробивши на базі цього демографічний прогноз, було виявлено реальну загрозу зниження обсягу продажів, адже аналіз показав зниження рівня народжуваності [26]. Маркетологи підприємства наголошували, що дитячий шампунь використовують не лише діти, а й дорослі. Тому компанія Johnson & Johnson провела відповідну рекламну кампанію, змінивши позиціонування дитячого шампуню на ринку, що дозволило суттєве та швидке зростання продажів і продукція зайняла лідируючі позиції. Це говорить про те, що компанія правильно обрала маркетингову стратегію.

Приклад 2. Ми можемо спостерігати, що ряд торгових закладів, які пропонують товари для підростаючого покоління, проводять поряд рекламу, наприклад, жіночого антивікового крему Oil of Ulay [36]. У таких діях компанії виділяється стратегія - це пошук нових способів використання продуктів. Класичним прикладом такої стратегії можна відзначити історію компанії Du Pont, яка винайшла нейлон, який можна було широко використовувати. Таким чином можна побачити як ринок можна розширювати за допомогою нових способів застосування продукції. Наприклад, з компанія пропонувала з нейлону виготовляти парашути, чоловічі сорочки, жіночі панчохи і блузки, з такого матеріалу можна також виготовляти автопокришки, килимові покриття.

Досить часто новими способами використання продукції діляться й самі клієнти. Так, наприклад, вазеліновий крем зазвичай використовували для змащення різноманітних механізмів, і це було основне його призначення. Однак споживачі показали, що сферу застосування вазеліну можна розширити. Тому вазелін почали використовувати при догляді за шкірою і при укладці волосся. Ще одним прикладом використання стратегії розвитку ринку можемо навести діяльність компанії Arm & Hammer, що займається випуском харчової соди. Як відомо, вищеназвана компанія протягом тривалого часу здійснювала виробництво продукції, але протягом останніх років обсяг її реалізації значно впав. Харчову соду також використовувати в

різних сферах, проте в рекламі споживачам не було запропоновано жодного з цих методів. Дослідження компанії Arm & Hammer показали, що ряд споживачі в основному використовують соду як освіжувач в холодильнику, тому на основі цієї інформації було проведено масштабну рекламну кампанію, результатом якої стало те, що багато американських господинь стали в холодильнику тримати соду. Після цього, через певний період часу компанія запустила нову рекламу, де мова йшла про те, що з допомогою соди можна ефективно усунути жирні плями.

В маркетингу також використовують маркетингову стратегію, спрямовану на розширення ринкового простору. Зміст такої стратегії полягає в тому, щоб донести до клієнтів необхідність збільшення інтенсивності використання продукції компанії. Так, корпорація Procter & Gamble, наголошує своїм споживачам, що шампунь «Head & Shoulders» стане ефективнішим і дієвішим, якщо збільшити його разову дозу використання вдвічі [12].

Французька компанія Michelin Tire, яка є всесвітньовідомим виробником шин, показує, як творчо можна підходити до стимулювання інтенсивності користування товарами. Для цього компанія визначила цілі маркетингової стратегії, які базувалися на збільшенні інтенсивності поїздок автовласників на далекі відстані, що змушувало їх частіше змінювати автопокришки. Оскільки компанія є не тільки виробником шин, але й видавцем одного із найавторитетніших ресторанних рейтингів Європи, то вона прийняла участь у розробці списку найкращих ресторанів Франції. Створений компанією рейтинг показав, що найкращі ресторани заклади розташовані в південній частині Франції. Це було мотивом для паризьких гурманів подолати далекі відстані до Рів'єри чи Провансу, взявши за основу путівник від Michelin під час подолання шляху [13].

3. Розроблення нових товарів. Перспектива даної маркетингової стратегії пов'язана з певними ризиками. Перед тим, як зайнятися розробкою нового товару / послуги, підприємство має бути впевнене, що продукт буде

користуватися попитом. Якщо попиту не буде, то варто подумати про його створення, і це має бути реальним. Підприємство також має провести оцінку ризику, резервів, конкурентоспроможність аналогів товарів, що випускаються компаніями-конкурентами, порівняти витрати і спрогнозувати прибуток [9]. Реалізуючи цю стратегію, необхідно справлятися з консерватизмом споживачів.

Маркетингову стратегію, пов'язану з обороною, диктує необхідність підтримувати конкурентоспроможність на високому рівні. У випереджальних дій в обороні часто є тільки психологічні завдання. Таким чином, підприємство, що займає лідируючі позиції на ринку, показує конкурентам, що необдумані атаки краще не організовувати. Наприклад, одне з великих фармацевтичних підприємств США (лідер з виробництва ліків) щоразу, коли дізнається, що конкуренти мають намір створювати нові підприємства, займається організацією витоку відомостей про свої цілі щодо зниження вартості продукції та розширення. Конкуренти вірять чуткам, і, під впливом цієї інформації, знижують обороти, тоді як підприємство працює у звичному темпі.

4. Контратака. Маркетингову стратегію, що полягає в атаці на наступ, обирають велика кількість провідних підприємств. Вони впевнені, що бути пасивними спостерігачами за змінами на ринку не потрібно, як і спокійно дивитися на зниження вартості, блицкриг і піар-акцій, модернізацію того чи іншого товару, замаху на розподільчі канали.

Можна згадати і про таку контратаку, як блокада підприємства, що конкурує, в економічному чи політичному сенсі. Лідируюче підприємство може компенсувати зниження вартості деяких товарів (які є більш рентабельними для конкурента) іншими товарами або надати інформацію про новий продукт, запланованого до виробництва, щоб споживачі перестали купувати у конкурентів. Підприємства також часто лобіюють проведення представниками влади виконавчого чи законодавчого типу заходів, не вигідних для конкурентів [50].

5. Мобільний захист. Мобільна оборона не має обмежень у вигляді захисту меж території. Маркетингова стратегія цього типу передбачає, що лідируюче підприємство впливатиме на нові територіальні ділянки і створюватиме базу для атаки у майбутньому, щоб організовувати оборону. Ведеться розширення кордонів підприємства як завдяки звичайному поширенню продукції, а й розширенню і диверсифікації ринку. За рахунок цього стратегічна глибина збільшується, і фірма може протистояти ударам, що обрушуються.

При розширенні ринкового середовища передбачається, що підприємство перестане бути зацикленим на конкретному продукті та звертає увагу на ряд потреб, задовольнити які лінійка даної продукції загалом, а також проводити роботу наукового та дослідницького плану по всьому ланцюгу технології. Наприклад, підприємства, які виробляють бензин, дали собі ім'я «енергетичних», що викликало необхідність зануритися у низку суміжних галузей. Підприємства почали займатися вугільною, нафтовою, гідроенергетичною, хімічною та атомною промисловістю.

Маркетингова стратегія, що направлена на розширення ринкового середовища, зобов'язує підприємства дотримуватися двох фундаментальних принципів.

Перший принцип - правильна постановка завдання (потрібно чітко виявити, які цілі є реальними).

Другий принцип полягає в зосередженні, концентрації зусиль на тих ділянках, де супротивник найбільш уразливий. Розумно розширювати ринок - дія, яка цілком виправдана. Так, раніше фірма Armstrong World Industries виробляла виключно килимові покриття, формуючи свою діяльність відповідно до цього основного напрямку роботи [23]. Зараз спеціалізація підприємства – декоративні домашні покриття. Таким чином, підприємство прагне задовольнити потреби покупців, створюючи елегантні внутрішні інтер'єри і при цьому використовує різні матеріали.

Диверсифікувати ринок, не вторгаючись в галузі, які не пов'язані одна з однією - один з варіантів створити стратегічну глибину в обороні, своєрідна маркетингова стратегія - намагатися оборонятися.

6. Невимушене скорочення - міра стратегічного відходу (планованого скорочення). З виходом з бізнесу цей захід не має нічого спільного. У даному випадку підприємства просто закривають ті ділянки, захищати які немає сенсу, і концентрують всі ресурси та зусилля на більш прибуткових територіях, замислюючись про те, які ще є перспективні напрямки поставленої мети маркетингової стратегії та як консолідувати конкурентоспроможні виробництва. Наприклад, цей спосіб використовує компанія Heinz. Підприємство, що бажало стати лідером, збивало позиції конкурента і вигравало у нього. Так, компанія Leica поступається позицією Nikon, яка випускає фотокамери і т.і. [20].

Далі розглянемо етапи створення маркетингової стратегії (рис.1.4).

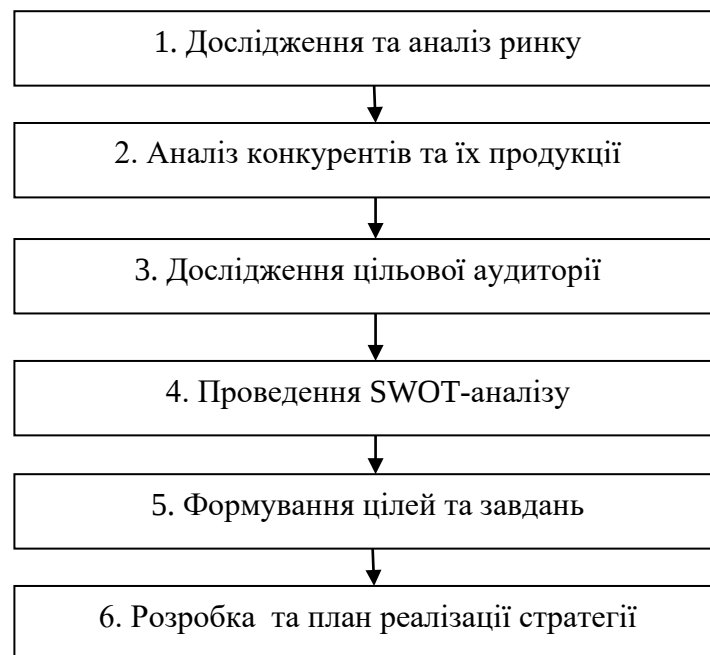


Рис. 1.4. Етапи формування маркетингової стратегії [23]

Першим етапом розробки маркетингової стратегії є дослідження та аналіз ринку. При цьому необхідно вивчити, які продукти та послуги пропонуються на ринку, які тенденції на ринку та які фактори будуть

впливати на нього в майбутньому. Без попереднього аналізу ринку розробляти маркетингову стратегію безглуздо.

Аналіз конкурентів і їх продукції дозволяє вивчити, які товари і послуги пропонують конкуренти, які їхні ціни, як вони просувають свої товари, які канали використовують для просування і яку частку ринку займають на даний час.

Неможливо сформуванати маркетингову стратегію без вивчення цільової аудиторії, її особливостей, інтересів і т.д. комплексний аналіз цільової аудиторії дасть можливість краще зрозуміти, хто саме цікавиться товарами компанії і як його найбільш ефективно запропонувати.

Оцінка ринку, конкурентів та цільової аудиторії дозволяє якісно провести SWOT-аналіз. Це достатньо корисний інструмент, який допомагає знайти шляхи для розвитку компанії. Він дозволяє встановити, які фактори допоможуть вплинути на ринок, які ресурси будуть необхідні для досягнення цілей і з якими проблемами може стикнутися компанія в майбутньому.

На п'ятому етапі відбувається вироблення загальних принципів роботи для всієї команди для досягнення цілей компанії. Тому тут потрібно чітко визначити цілі, при цьому вони повинні бути реалістичні і вимірювальні, а також відповідати загальній стратегії компанії. Всі стратегічні цілі та завдання підприємства повинні бути доведені до виконавців.

На шостому етапі відбувається формування стратегії та плану її виконання. Перед маркетингологами поставлено кілька завдань:

- виявити основні параметри продукції і знайти способи виділення серед конкурентів, що дозволить підвищити привабливість для потенційних клієнтів;
- виділити найбільш перспективні сфери розвитку – збільшення асортименту продукції, мережі дилерів, розширення цільової групи клієнтів та ін.

- розробка завдань для кожного із основних елементів маркетингової стратегії і призначити відповідальних спеціалістів для реалізації всіх обов'язкових кроків.

Також варто додати, що потрібно розглядати не тільки короткотермінову перспективу, але і планувати майбутнє компанії.

Очевидно, що розробка маркетингової стратегії – це лише один із перших етапів успішної маркетингової стратегії. Дальше потрібно наголосити на реалізацію та контроль.

Покращуючи позиції компанії та сприяючи її успішному просуванню, маркетинголог:

- вибирає ключові параметри продукції та разом з іншими співробітниками продумує, як можна отримати бажану вигоду;
- виявляє перспективні сфери розвитку – розширення асортименту, збільшення мережі дилерів та інші;
- прописує завдання кожному відповідно до елементів стратегії маркетингу.

Після цього складається план на найближчі півроку чи рік, розраховується бюджет. Оскільки передбачити всі витрати відразу не вдасться, зазвичай у цей план закладають трохи більше, ніж потрібно. Вартість розробки стратегії залежить від багатьох факторів, починаючи від цілей самого бізнесу, закінчуючи кількістю та рівнем конкурентів.

Таким чином, в даний час існує безліч видів маркетингових стратегій, які підприємство може застосовувати залежно від ринкової кон'юнктури та свого становища на ринку. Розробка стратегії маркетингу - це програмно-цільовий підхід, виконання якого відбувається поетапно.

Стратегія маркетингу потрібна у будь-якій ситуації, чи компанія хоче просунути свій бізнес чи збільшити прибуток. Це може бути при запуску нового бізнесу або продукту, при виході на новий ринок, зміні цільової аудиторії, активної конкуренції на ринку, при необхідності зміцнення іміджу компанії і т.д.

1.3. Особливості розробки та застосування маркетингової стратегії на ринку кондитерських виробів

Від будь-якої іншої маркетингової діяльності маркетинг кондитерського підприємства відрізняється небагато – лише наявністю деяких специфічних завдань, але у своїй суті – це процес з розробки та надання споживачам кондитерської продукції [22].

Як відомо, маркетингова стратегія - це комплексний план дій, спрямований на досягнення маркетингових цілей кондитерської компанії. Вона визначає, як кондитерська фабрика буде взаємодіяти зі своїми клієнтами, конкурентами та кондитерським ринком загалом, щоб максимізувати свої продажі та прибуток.

Ефективна маркетингова стратегія відіграє ключову роль успіху будь якого бізнесу, в тому числі і для кондитерського. Вона допомагає кондитерським компаніям виділитися на ринку, залучити та утримати клієнтів, а також отримати конкурентну перевагу.

Для отримання конкурентних переваг кондитерське підприємство повинно зосередитись на виробничій концепції, яка буде опиратися на стратегію довгострокової концентрації:

- виробляти продукцію щоденного споживання з коротким терміном реалізації (день на день),
- виробляти продукцію довгострокового зберігання (як правило, шокове заморожування).

Маркетингова стратегія для кондитерського підприємства повинна включати кроки щодо визначення цілей бізнесу, а також пропозицію щодо реалізації цих цілей із використанням сучасних інструментів: створення CRM-системи, вибір соціальних мереж для просування кондитерських виробів, виділення ключових слів у рекламі (SEO-оптимізація сайту), застосування email-маркетингу, обмін знаннями у сфері кондитерства, інвестуванню в рекламу, нетворкінг, підтримка зворотного зв'язку з

клієнтами, участь у конкурсах та заходах, створення привабливого сайту та використання можливостей реклами у пошукових системах.

Таким чином, метою бізнесу у кондитерській сфері є розробка ефективної маркетингової стратегії для кондитерської компанії з урахуванням сучасних тенденцій та особливостей індустрії.

Для реалізації цієї мети кондитерській компанії потрібно вирішити наступні завдання:

1. Проаналізувати існуючі маркетингові стратегії у кондитерській галузі.
2. Вивчити особливості вибору маркетингових стратегій виходу на ринок кондитерської галузі.
3. Запропонувати власну маркетингову стратегію кондитерської компанії.
4. Виявити особливості застосування маркетингових інструментів у кондитерській галузі.

Маркетингова стратегія кондитерської фабрики повинна спиратися на маркетингове планування. Керівництву слід чітко представляти - з якою метою кондитерське підприємство виходить на ринок, і які інструменти будуть використовуватися для її досягнення.

Прийняті рішення щодо маркетингової стратегії повинні спиратися на результати аналізу кон'юнктури ринку, визначення цільової аудиторії та цільового ринку, допустимого бюджету на маркетинг, доступні інструменти просування.

У систему керованих елементів маркетингової стратегії кондитерської компанії (маркетинг-мікс) можуть входити [42]:

- 1) визначення асортименту продукції,
- 2) опис конкурентного середовища,
- 3) вибір цільової аудиторії,
- 4) цінова політика,
- 5) планування заходів щодо просування продукції,

- 6) вибір постачальників,
- 7) робота з персоналом.

Для кондитерських компаній застосовують такі стратегії:

- 1) залучення більшої кількості споживачів кондитерських виробів;
- 2) робота з вже наявними постійними клієнтами (зростання середнього чеку при купівлі кондитерських виробів).

Аналіз спеціальної літератури про кондитерський бізнес дозволяє зробити висновки про те, що в даний час існує багато методів зростання доходів з купівлі кондитерських виробів. Наприклад, створення нових асортиментних позицій кондитерських виробів. Деякі з таких методів складно систематизувати. [54].

Важливу роль у продажу відіграє і персонал торгових закладів, де реалізуються кондитерські вироби (особливо це стосується фірмових магазинів). Так, від уміння персоналу продавати багато в чому залежить середній чек кожного клієнта.

Варто зауважити, що криза, яка почалася в 2014 році і серйозно вплинула на ринок кондитерських виробів, до 2019 року вступила у фазу стабілізації: люди адаптувалися до нового рівня доходів, але про якесь серйозне підвищення якості життя говорити не можна. Не на користь власників кондитерських підприємств грає втома від режиму «тотальної економії» – якщо на початку кризи багато хто був готовий повністю відмовитися від купівлі солодощів, то зараз, в умовах відносно невеликого зростання цін, такий захід здається зайвим споживачам. Проте конкуренція серед кондитерських підприємств вкрай висока, і виграти у конкурентній боротьбі можуть лише ті, хто вміє швидко адаптуватися до мінливих умов, грамотно вибудовувати маркетингову стратегію, оптимізувати бізнес-процеси для зниження витрат, не робити типові помилки.

Розглянемо типові помилки розробки маркетингової стратегії кондитерської компанії:

1. Зайва концентрація на ідеях лідера галузі. Багато невеликих кондитерських підприємств прагнуть бути схожими на більші та масштабні, сприймаючи це як свого роду змагання. Керівники намагаються створити кондитерські вироби зі схожими характеристиками та перевагами, проводять рекламні кампанії з сюжетами такого ж типу, запускають аналогічні акції. Деякі навіть копіюють елементи фірмових логотипів кондитерських компаній-лідерів [63]. Однак неможливо досягти успіху, повторюючи чужі ідеї.

У кондитерському бізнесі будь-який тип маркетингової стратегії має бути спрямований на просування кондитерських виробів, тому керівництву кондитерської компанії при формуванні стратегії маркетингу слід орієнтуватися не на конкурентів, а на клієнтів. Необхідно вивчити свою цільову аудиторію, знати потреби та бажання своїх потенційних споживачів, підтримувати зворотний зв'язок та підлаштовуватися під них.

2. Відсутність повної інформації на сайті і сторінках в соціальних мережах. Згідно з даними статистики, до 70% сайтів кондитерських компаній не надають вичерпної інформації для потенційних клієнтів [40]. В результаті, клієнту доводиться користуватися тільки тією інформацією, яка є на ресурсі, без можливості при виникненні будь-яких питань зв'язатися з представниками керівництва компанії. У сучасному світі можливість клієнта поспілкуватися з представниками компанії – обов'язкова умова. Слід не тільки вказати способи зв'язку, а й контролювати їх роботу - стежити, щоб відвідувачам відповідали на всі запити. Приділяти багато часу суперстратегіям. Невеликим кондитерським фірмам слід застосовувати максимально прості типи маркетингових стратегій. Навіть найвидатніші досягнення ґрунтуються на елементарних концепціях. Вся необхідна для потенційного відвідувача інформація - це асортимент, ціни, його переваги в порівнянні з асортиментом і цінами фірм-конкурентів. Такі типи планів виявляються неефективними і вимагають набагато більших витрат часу, грошей і сил.

3. Відсутність аналізу минулих результатів. Керівнику кондитерської компанії необхідно постійно контролювати та аналізувати результати діяльності, використовуючи при цьому різні типи інструментів. При впровадженні нової маркетингової стратегії відбувається підбиття підсумків: визначаються її переваги та слабкі сторони. Всі ці дані необхідні для формування власного досвіду та можливості використовувати в майбутньому кращих практик без помилок.

4. Стагнація. Якщо в роботі кондитерської компанії немає прогресу, успіху досягти не вдасться. Наприклад, досі можна зустріти кондитерські фірми, де із способів оплати є лише варіант готівкового розрахунку. Також багато таких компаній не мають свого сайту, не кажучи про проведення якихось інтернет-кампаній чи просування в social media, можна бачити, що у багатьох компаній (і не обов'язково малих) немає навіть власних візиток. Якщо кондитерська компанія не відповідає вимогам поточного часу, її товари не будуть користуватися попитом у клієнтів.

6. Відмова від традиційних маркетингових прийомів. Навіть якщо кондитерська компанія широко відома, це не означає, що не потрібно застосовувати ті типи маркетингових стратегій, які ґрунтуються на традиційних інструментах. Традиційний маркетинг (реклама на радіо та по телебаченню, білборди, публікації в журналах та газетах) пройшов перевірку роками та довів свою ефективність. Це не менш важливі способи донесення інформації про компанію до своїх потенційних клієнтів.

Висновки до розділу 1

1. Будь яке підприємство повинно мати генеральну стратегію, яка відповідає його цілям, а також стратегії по видах діяльності. До таких стратегій ми відносимо і маркетингову стратегію.

Зміст маркетингової стратегії ми будемо розглядати через загальне планування дій, реалізація яких дозволить підприємству досягти бажаних

результатів. Її розробляють на основі аналізування цільових секторів ринку та ефективного формування комплексу маркетингу. При підготовці будь яких типів маркетингових стратегій фахівці повинні визначити терміни реалізації всіх ключових подій і врахувати їх фінансування. Розроблений план підлягає реалізації тільки після дослідження поточної ринкової ситуації.

2. Уніфікованої форми маркетингової стратегії немає. Важливо, щоб у ній: чітко було визначено клієнтів підприємства; пояснювалося – чого хочуть клієнти підприємства; пропонувалася тактика, що дозволяє підприємству виконати поставлені завдання у сфері продажу та маркетингу. Перш ніж розпочати створення ефективної стратегії, необхідно вивчити її типи. Виділяють такі два типи маркетингових стратегій: стратегія із залучення споживачів та стратегія, спрямовану створення плану реалізації продукту.

Весь маркетинг базується на даних складових. Будь-яке планування ґрунтується на певних принципах, завдяки яким формулюються цілі маркетингової кампанії, та здійснюється їх реалізація. Типи маркетингових стратегій поділяються залежно від прибутковості та пріоритетності. Кожна повинна відповідати ринковому сегменту, де підприємство здійснює свою діяльність.

3. Від будь-якої іншої маркетингової діяльності маркетинг кондитерського підприємства відрізняється небагато – лише наявністю деяких специфічних завдань, але у своїй суті – це процес з розробки та надання споживачам кондитерської продукції. Маркетингова стратегія для кондитерського підприємства повинна включати кроки щодо визначення цілей бізнесу, а також пропозицію щодо реалізації цих цілей із використанням сучасних інструментів: створення CRM-системи, вибір соціальних мереж для просування кондитерських виробів, виділення ключових слів у рекламі (SEO-оптимізація сайту), застосування email-маркетингу, обмін знаннями у сфері кондитерства, інвестуванню в рекламу, нетворкінг, підтримка зворотнього зв'язку з клієнтами, участь у конкурсах та заходах, створення привабливого сайту та використання можливостей реклами у пошукових системах

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ТЕРА»

2.1. Аналіз трендів ринку кондитерських виробів

Потреба споживачів до споживання солодкого тримається на високому рівні майже останні 300 років. Причому зміна кон'юнктури ринку очевидна: якщо у минулому столітті пряники та торти купувалися як святковий атрибут, то зараз культура споживання солодошів приводить солодоші у повсякденне споживання.

Ми повсякденно бачимо на вулицях кондитерські магазини та кав'ярні, що пропонують широкий асортимент складних та простих солодошів. Штруделі, чизкейки, брауні, мафіни, капкейки продають на АЗС, холах бізнес-центрів, у парках та буфетах театрів, у вуличних кафе та навіть у МакДональдсі. Кондитерські вироби із групи елітних привілейованих продуктів перейшли до категорії фаст-фуду. Але навіть не ця серйозна ринкова зміна є першопричиною нового витка розвитку в сегменті малого бізнесу. Те, що торти та тістечка стали звичною доступною «швидкою їжею» на кожен день, призвело до здешевлення їх на шкоду якості. Замість вершкового масла кондитери використовують спреди, замість рослинних жирів - тваринні або синтетичні і т.д. Це робить собівартість продукту нижчою, що дозволяє виживати у конкурентній боротьбі.

Кондитерський ринок України в більшій мірі визначається тенденціями, які склалися на світовому кондитерському ринку.

Загалом тренди в кондитерській справі змінюються такими ж швидкими темпами, як і в інших галузях, відображають при цьому зміни смакових уподобань та переваг споживачів.

Як показують дослідження, у 2024 році в кондитерському, хлібобулочному та шоколадному секторах переважатиме штучний інтелект,

свідоме споживання, веганство та екологічно орієнтоване сільське господарство [39].

На ринку кондитерських виробів ми спостерігаємо інтеграцію передових технологій, таких як штучний інтелект, які зумовлені зростаючим попитом споживачів на унікальні продукти, що відповідають стилю сучасного життя, дозволяють отримати максимум насолоди від споживання солодошів.

Сьогодні споживачі у всьому світі віддають перевагу онлайн-купівлі. Якщо у 2018 році таких споживачів було 35 %, то у 2023 році їх стало 42% [44]. Ця трансформація є вимогою часу, оскільки споживачі використовують зручність онлайн-покупок, спонукаючи кондитерські компанії, пекарні розширювати пропозицію та покращувати презентацію готових кондитерських виробів.

Увага споживача акцентована на зовнішньому вигляді продукту, його оформленні. Десерти та інші кондитерські повинні бути не тільки смачними, а й достойно представлені, наприклад, в Instagram [39].

Сьогодні сформувалося покоління Z та Y, серед яких протягом останніх років особливою популярністю користуються бенто-торти, Cake to go (тортик на одного в паперовому стаканчику), японські моти на основі рисового тіста, а також дзеркальні торти, покриті глянцевою глазур'ю. При цьому якість продукції залишається одним з ключових критеріїв вибору кондитерського виробу сучасними споживачами.

Сьогодні, купуючи будь-який десерт, випічку, чи інші солодоші, споживач прагне отримати як якісний смачний продукт, так і новий досвід, яскраві враження від упаковки або назви. І не дивлячись на те, що споживачі прагнуть спробувати нові продукти, вони шукають інновації у вже знайомих продуктах, як наприклад – круасани із новими наповнювачами, у незвичній подачі. Цікаве оформлення, новий зовнішній вигляд спонукає споживачів придбати новинку. Результати досліджень свідчать, що орієнтовно 73% сучасних споживачів віддають перевагу класичним видам десертів, про які

вони знають і котрим довіряють[38].

Наступна вимога, яку покупці пред'являють ринку - наявність великого вибору продукції як на ринку в цілому, так і у окремих брендів.

У сегменті виробництва хлібу та хлібобулочних виробів можна виділити декілька важливих тенденцій: збільшення різноманітності продукції, орієнтація споживачів на здорове харчування та зміна сприйняття хлібу, зростання попиту на крафтові види хлібу, розвиток «хлібного» стритфуду. Як і у інших сегментах, на ринку хліба споживачі продовжують прагнути до мінімального використання добавок і приділяти більше уваги натуральним інгредієнтам.

Тривалий період популярною була тенденція щодо підвищеного попиту на кондитерські вироби з різних країн світу. Для споживачів було важливо спробувати щось унікальне або ексклюзивне. Проте, останнім часом ситуація змінилася. Наразі біля 39% людей принаймні щотижня купують їжу, вироблену місцевими кондитерами або підприємствами, а також виготовлену з місцевих інгредієнтів [44]. Як вказують дані звіту «Taste Tomorrow», двоє з трьох споживачів хочуть знати, звідки походить їхня їжа [40].

Сталий розвиток також є важливим фактором: 70% вважають, що споживання місцевих продуктів краще для навколишнього середовища, а 65% опитаних респондентів вважають, що це більш корисно для здоров'я [56].

Сьогодні споживачі надають перевагу продуктам рослинного походження, а першу чергу натуральним та органічним солодощам. І це є ще одним трендом ринку кондитерських виробів.

Сегмент рослинної їжі зараз зростає найбільшими темпами. Основою для розвитку тренду є: поширення веганства та вегетаріанства серед молоді, відмова від їжі тваринного походження на користь рослинної.

Здоровий спосіб життя, дотримання лікувальних дієт і уважне ставлення до складу продукту - новий тренд серед споживачів. Безліч європейців віддають перевагу корисним і натуральним продуктам, в складі

яких природні барвники і екстракти, а не синтетичні замінники. Такі зміни відбуваються під впливом природніх та органічних трендів. Зокрема, споживачі віддають перевагу необробленим хлібобулочним виробам без штучних домішок. А 28% від загальної кількості опитаних готові платити за них більше. Фактично, 71% споживачів у всьому світі купували б більше в пекарнях, де все випікається з натуральних інгредієнтів [56].

Позиціонування продукції як такої, яка містить тільки натуральні інгредієнти (без штучних барвників і ароматизаторів, зі справжніми шматочками фруктів, «Без ГМО») має величезний успіх серед тих споживачів, які хочуть бути впевнені в користі продукції.

Шоколадні тренди: натуральний склад, відповідальне споживання, орієнтація на екологічне виробництво та веганство.

Аналіз світових тенденцій вказує, що значна кількість людей вважають шоколад невід'ємною частиною здорового харчування, тому 65% споживачів у світі віддають перевагу продуктам, які приносять користь їхньому здоров'ю [58]. Аналіз ринку шоколаду показує на тенденцію до збільшення попиту на дорогий гіркий шоколад. Його любляють ті, хто при здоровому способі життя не хоче відмовлятися від солодких продуктів.

Окрім того, споживачі, які орієнтовані на здоровий спосіб життя, прагнуть мати більше енергії або кращий настрій, все частіше обирають шоколад з рослинними інгредієнтами, такими як квіти, листя, коріння, насіння або стебла рослин. Ці види шоколаду цінуються за свої лікувальні, ароматичні або кулінарні властивості. За даними Звіту «Taste Tomorrow» 68% вважають, що рослинні компоненти підвищують корисність шоколаду. А 73% споживачів переконані, що рослинні компоненти додають смаку шоколаду [44].

Оригінальні інгредієнти яскраво виділяють продукцію серед конкурентів. Так, шоколад з сіллю, сало в шоколаді, новий дизайн упаковки, акцент на новому способі виробництва (handmade) дозволяють розширити

споживчу аудиторію та збільшити продажі за рахунок охоплення більш великого сегменту ринку.

Іншим важливим трендом сьогодення є свідоме споживання, орієнтація на екологічне виробництво та зелений маркетинг. Вказані тенденції вже сприймається як необхідність, а не просто модний тренд. Відповідно основні цілі виробників шоколадної продукції - завоювати лояльність споживачів і партнерів, шляхом турботи про екологію та раціональне споживання ресурсів. Даний тренд значною мірою визначає концепцію розвитку бізнесу у сфері шоколадного виробництва та інших кондитерських виробів. Виробники розробляють нові види шоколаду, які виготовлені без використання шкідливих інгредієнтів, популяризують органічний еко-шоколад з горіхами та фруктами, акцентують увагу на органічності сировини. Багато крупних виробників та невеличких шоколадних майстерень розвивають нову концепцію шоколаду – натуральні продукти Organic, шоколад без цукру, без глютену, без консервантів, барвників тощо.

Не менш поширеною є тенденція до споживання веганських шоколадних продуктів. Відповідно до загальносвітових тенденцій, такий вибір на користь веганських шоколадів породжує почуття гордості у споживачів, оскільки це відображення їхнього здоров'я та соціальної свідомості.

Українське кондитерське середовище має хорошу якісну теоретичну та практичну основу. Нині динаміка розвитку вітчизняної кондитерської продукції є значно нижчою, ніж західна. Однак якщо порівнювати якість кондитерських виробів, навіть з урахуванням тенденції здешевлення продукції, вироби українських компаній можна назвати смачними.

Особливостями кондитерського ринку України є [38]:

- короткий термін реалізації виробів;
- величезна кількість видів та підвидів продукції;
- повна залежність виробників від якості сировини, постачальників (інгредієнтні товари);

- традиція споживання домашньої випічки;
- широкий вибір автентичної, місцевої сировини для наповнювачів (ягоди, фрукти, горіхи);
- значна конкуренція у ніші недорогих кондитерських товарів та низька конкуренція в сегменті натуральних, високоякісних, дорогих виробів;
- превалювання малого бізнесу у сегменті свіжої випічки.

Основою ринку кондитерських виробів в Україні є власне виробництво кондитерської продукції, де потреби ринку покриваються великими гравцями ринку до 95% [39].

На обсяги виробництва кондитерських виробів впливають такі фактори як попит споживачів, ціна на сировину та енергоресурси, кадровий потенціал кондитерських підприємств.

Значну частину ринку займають великі підприємства. До них відносять корпорація «Рошен», кондитерська фабрика «АВК», виробниче об'єднання «Конті», корпорація «Бісквіт шоколад», кондитерська фабрика «Житомирські ласощі» [39]. У 2024 році, за оцінками експертів, майже 30% ринку зосереджено у найбільшого виробника – корпорації «Рошен» (до корпорації входять 8 фабрик та заводів, які розміщені не тільки в Україні, але й у Литві, Угорщині та сертифіковані відповідно до міжнародних стандартів) [38].

Малі регіональні виробники, які мають невеликий асортимент займають близько третини ринку. На ринку є значна ніша і для нових гравців, проте для відкриття нових виробництв потрібні інвестиції.

Імпорт кондитерських виробів переважно становлять відомі торгові марке, які є лідерами на світовому ринку. У 2021 році ще багато компаній пропонували різноманітні товари маловідомих брендів в Україні, проте з початком воєнних дій їх пропозиції знизилися практично до нуля.

Що стосується експорту кондитерських виробів, то українські кондитерські вироби добре зарекомендували себе на іноземних ринках і є

достатньо затребуваними. Експорт кондитерської продукції у 2023 році склав 23-25% [38].

Найбільші країни-споживачі у 2023 році – це Молдова, Румунія, Польща, Болгарія [38]. Основними конкурентними перевагами на зовнішньому ринку є якість та ціна, а також в певній мірі і унікальність продукції, постійне розширення товарного асортименту.

Хоча ціни у 2022-2023 році зросли майже на всі товарні групи кондитерських виробів, проте впевнено вистоюють у конкурентній боротьбі. Причиною підвищення цін стали зростання витрат на окремі види сировини, логістику, енергоресурси. Проте блокування експорту зерна призвело до збільшення виробництва борошна в Україні, тому можна було спостерігати зниження ціни на окремі види печива, вафлів, круасанів тощо.

Споживання кондитерських виробів в значній мірі залежить від рівня купівельної спроможності споживачів і їхньої безпосередньої кількості. Оскільки ці фактори не мали тенденцій до росту, тому і споживання не збільшувалося. Тут можна відмітити, що попит є сталим, у більшості споживачів вже чітко сформовані уподобання певних видів кондитерської продукції та брендів. Тому виробники змушені використовувати різноманітні способи залучення споживачів, при цьому працювати над розширенням асортименту, що дозволить зменшити виробничі витрати, пропонувати споживачам якісні продукти по доступній ціні.

Асортимент кондитерської продукції складається із трьох основних товарних груп (відповідно до КВЕД):

- 1) 10.71. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
- 2) 10.72. Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
- 3) 10.82. Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

Проведемо аналіз динаміки виробництва асортименту кондитерських виробів в період з 2019-2023рр. (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1.

Динаміка виробництва кондитерських виробів у 2019-2023рр. [31]

Асортиментні групи	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
10.71. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання, млн. грн	23767,2	24845,05	32343,75	33943,19	31664,17
10.72. Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, млн. грн.	11188,4	11333,3	13610,4	13440,8	19911,1
10.82. Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів, млн. грн.	35249,1	37207,1	45443,9	40066,8	52203,6

Для узагальнення дані таблиці 2.1 зобразимо на рис. 2.1.

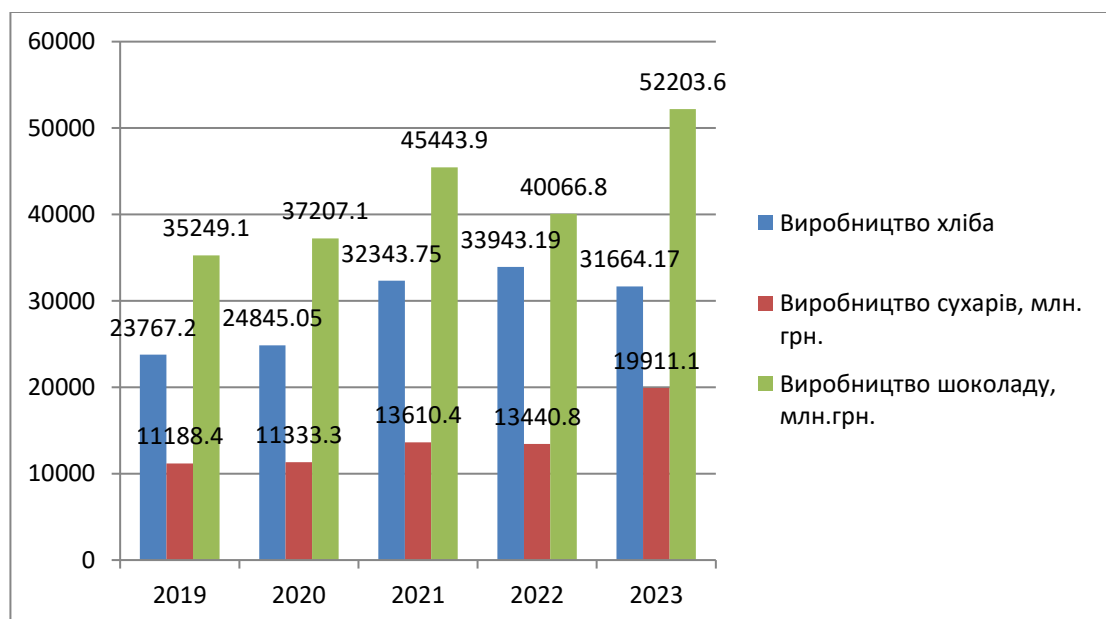


Рис. 2.1. Динаміка виробництва кондитерських виробів у 2019-2023рр

Джерело. Складено автором за даними Державної служби статистики України [31]

Із рис. 2.1 можна зробити висновок, що незважаючи на військові дії ринок кондитерських виробів є стабільно розвиваючим і має потенціал для росту.

Проведемо аналіз динаміки споживання кондитерських виробів в період з 2019-2023рр. (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2.

Динаміка споживання кондитерських виробів у 2019-2023рр [31]

Асортиментні групи	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
10.71. Споживання хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання, млн. грн	24634,2	26618,7	36223,1	33174,7	32574,8
10.72. Споживання сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, млн. грн.	11218,5	11692,8	14744,7	14133,6	23529,7
10.82. Споживання какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів, млн. грн.	36333,5	37982,1	45866,5	43260,3	53577,1

Для узагальнення дані таблиці 2.2 зобразимо на рис. 2.2.

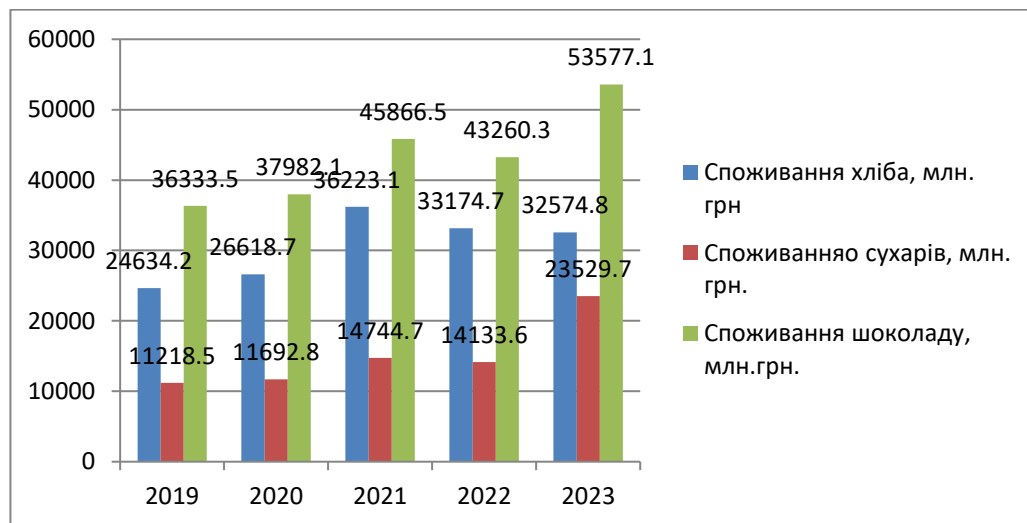


Рис. 2.2. Динаміка споживання кондитерських виробів у 2019-2023рр

Джерело. Складено автором за даними Державної служби статистики України [31]

Як бачимо із рис. 2.1 в Україні рівень споживання кондитерських виробів у 2023 році зріс порівняно із 2022 роком у всіх товарних групах. Найбільш відчутне зростання спостерігаємо у товарній групі «Споживання какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів».

Варто зазначити, що за останні роки кількість кондитерських підприємств скоротилася, особливо можемо спостерігати стрімке падіння у 2022 році, проте вже у 2023 році ринок відновив свої позиції, а по деяких напрямках і досягнув довоєнного стану (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка кількості кондитерських підприємств у період 2020-2023рр

Продукція	Роки				Відхилення 2023/2022	
	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів (КВЕД 10.82)	357	350	317	423	106	1,33
Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання (КВЕД 10.72)	852	795	665	746	81	1,12
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання (КВЕД 10.71)	4450	4347	3835	4585	750	1,20

Джерело. Складено автором за даними Державної служби статистики України [31]

Кількість кондитерських виробників шоколаду та цукерок у 2023 році зросла на 106 підприємств, або 33%. Значно менше зростання спостерігається серед кількості виробників сухарів і сухого печива, борошняних кондитерських виробів та тортів на 81 підприємство, або на 12. У сегменті виробництва хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів тривалого зберігання також спостеріємо зростання на 750 одиниць або на 20%.

Виробництво кондитерських виробів орієнтоване на задоволення базових потреб споживачів, тому на цьому ринку менш за інші ринки

відчувається коливання попиту, проте напряду залежить від рівня життя населення та їхньої купівельної спроможності. В умовах карантинних обмежень та в період війни спостерігаємо зростання попиту на продукти харчування, де населення панічно скуповували фасовану продукцію та хлібобулочні вироби. Популярність таких виробів збережеться і надалі, тому виробники кондитерських виробів повинні фокусуватися на зручності упаковки та корисності інгредієнтів, використанні горіхів, фруктів, адже споживачі все частіше звертають увагу на склад інгредієнтів на упаковці. Тому продуманий дизайн упаковки із візуальним зображенням складу, нестандартні уподобання, мінімалізм та креативна подача кондитерських виробів ще також актуальним трендом на ринку кондитерських виробів.

2.2. Економічна характеристика діяльності ПрАТ «ТерА»

Кондитерський ринок України налічує близько 730 підприємств, для 472 з яких кондитерська галузь є основною. До таких належить і ПрАТ «ТерА».

Історія кондитерської фабрики «ТерА» розпочалась у 1945 році, де в післявоєнний період було утворено підприємство «Артіль «Харчокомбінат» шляхом об'єднання кількох дрібних виробництв. За свою 65 річну історію фабрика зазнала різних трансформацій, неодноразово змінюючи свою назву. Із 2017 року – це Приватне акціонерне товариство «ТерА» (скорочено ПрАТ «ТерА»).

У 2011 році затверджено логотип та торгову марку кондитерської фабрики «ТерА».

На сьогоднішній день ПрАТ «ТерА» має повну юридичну і господарчу самостійність і є приватним товариством. У своїй діяльності Товариство орієнтується на власні кошти. ПрАТ «ТерА» працює на повному госпрозрахунку. Юридична адреса: 46008, м. Тернопіль, вул. Пирогова, 11,

тел.: (0352) 524438, (0352) 255711. Керівник: генеральний директор – Мамай Олександр Васильович.

ПрАТ «ТерА» державну реєстрацію пройшло у Виконавчому комітеті Тернопільської міської ради 31 грудня 1991 року.

Підприємство діє на підставі Статуту акціонерного товариства, який зареєстрований Торгово-реєстраційною палатою Тернопільського міськвиконкому [32].

Весь акціонерний капітал розподілений між акціонерами – фізичними та юридичними особами. Статутний фонд ПрАТ «ТерА» складає 1749636,5 грн. і поділений на 3499273 простих іменних акцій номінальною вартістю 0,25 грн [32].

Збільшення статутного фонду товариства можливе лише після повної оплати всіх раніше випущених акцій за вартістю не нижче номінальної. Перший, і поки що, єдиний випуск акцій зареєстровано 23 липня 1998 року. Понад 60% акцій належить трудовому колективу товариства. Частки Фонду Державного майна України в акціонерному капіталі немає.

Фінансово-господарську діяльність ПрАТ «ТерА» обслуговують банки:

- у національній валюті: Філія АТ «Приватбанк» м.Тернопіль, МФО 338783;
- у іноземній валюті: Тернопільська філія АКБ «Укрсоцбанк», МФО 338017, р/р 26008770606760.

Підприємство створене для здійснення підприємницької діяльності, для отримання прибутку в інтересах акціонерів товариства, а також його працівників. Станом на 01.01.2023 р. статутний фонд товариства залишився без змін, тобто 1749636,5 грн., який розподілений між акціонерами товариства (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Розподіл статутного капіталу між акціонерами ПрАТ «ТерА»

Акціонери	Сума, грн.	Частка, %
- юридичні особи, в т.ч.:	39618, 0	4,529
1. ЗВФ «Господар», м. Київ	2700, 0	0,309
2. ПрАТ «Інвестиційний фонд «Рубін», м. Вінниця	1620, 0	0,185
3. АТЗТ «ПС Фонд», м. Кривий Ріг	1620, 0	0,185
4. ПАТ «Інвестиційна компанія «Ірта», м. Запоріжжя	120, 0	0,014
5. ПрАТ «АТП-16364», м. Харків	135, 0	0, 015
6. ПрАТ ІФ «Вибір-М», м. Львів	1620, 0	0,185
7. ПрАТ «Альфа-Україна», м. Тернопіль	27000, 0	3,086
8. ПрАТ ІФ «Інтелектінвест», м. Львів	1350, 0	0,154
9. ТОВ ПС «Сатурн-Інвест», м. Київ	2400, 0	0,274
- фізичні особи	835200,25	95,471

Відповідно до статуту, перезатверженого 25 квітня 2023 року, видами діяльності ПрАТ «ТерА» є [32]:

- виробництво сухарів і сухого печива, виробництво борошняних кондитерських виробів, зокрема, тортів і тістечок тривалого зберігання;
- виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, зокрема, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- виробництво какао, шоколаду і цукрових кондитерських виробів;
- оптова та роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами;
- усі види перевезень вантажним автомобільним транспортом;
- діяльність із організації харчування та ін.

В складі підприємства нині діють вафельно-пряничний цех (дільниці по виготовленню вафель та пряників), цех печива та сушки (дільниці по виготовленню цукрового печива, зтяжного печива та сушки), зефірний цех (дільниці по виготовленню мармеладу та цукерок, зефіру, драже,

глазурованих кондитерських виробів). Таким чином, основними видами діяльності ПрАТ «ТерА» є:

- виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання (код за КБЕД 2010 - 10.71);
- виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання (код за КБЕД 2010 - 10.72);
- виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів (код за КБЕД 2010 - 10.32).

На сьогоднішній день ПрАТ «ТерА» є одним із стабільно функціонуючим підприємством м. Тернополя. Підприємство щомісячно сплачує понад 400 тис. податків, зборів та інших обов'язкових платежів до бюджетів та фондів різних рівнів. В існуючих економічних умовах перед менеджментом підприємства у 2024 році поставлено декілька важливих цілей його розвитку [32]:

- збереження та подальше розширення ринків збуту готової продукції, в першу чергу локальних ринків збуту, ринків роздрібних мереж, а також вихід на міжнародні ринки збуту;
- розробка та впровадження нових методів роботи з наявними та потенційними покупцями споживачами продукції підприємства, а саме покращення споживчих характеристик кондитерських виробів ТМ «ТерА», вдосконалення асортиментної політики тощо.

Функціями маркетингу кондитерської фабрики «ТерА» є:

- збір та аналіз ринкової і внутрішньої інформації про підприємство та його конкурентів;
- вивчення споживачів;
- формування товарного асортименту;
- розробка ринкової стратегії та маркетингової політики;
- організація і проведення маркетингових заходів;

- організація і планування роботи з маркетингу;
- забезпечення позитивного іміджу підприємства;
- ціноутворення;
- просування продукції, в тому числі в мережі Інтернет.

Організаційна структура ПрАТ «ТерА» являє собою сукупність всіх ланок та інших структурних елементів, які забезпечують діяльність підприємства (додаток Б).

Першою ланкою організаційної структури ПрАТ «ТерА» є адміністрація, яка включає в себе такі структурні елементи як керівники підрозділів та спеціалісти, комерційний відділ, технічний, технологічний та фінансово-економічний відділи.

До підрозділу керівників входять такі штатні одиниці як генеральний директор, заступник генерального директора з виробничих питань, головний бухгалтер, комерційний директор, а також відповідальні спеціалісти, такі як інженер з охорони праці та юрисконсульт. Комерційний відділ включає в себе спеціалістів, зайнятих реалізацією готової продукції підприємства. Керівником комерційного відділу є комерційний директор. Працівників, які займаються постачанням і складуванням сировини та матеріалів, що використовується у виробничих процесах ПрАТ «ТерА» об'єднує відділ постачання сировини та матеріалів в кількості трьох спеціалістів. Технічний відділ очолює головний інженер, якому підпорядковуються всі технічні служби, які забезпечують своєчасну та якісну підготовку виробництва, технічну експлуатацію, ремонт та модернізацію устаткування. До технічного відділу за посадою входить також і головний механік, спеціаліст з охорони праці. Технологічний відділ включає в себе штатні одиниці головного технолога, начальника виробничої лабораторії, інженера-хіміка, майстрів виробничих дільниць. Працівники відділу безпосередньо зайняті у виробництві готової продукції підприємства. Фінансово-економічний відділ веде бухгалтерський та управлінський облік на підприємстві, здійснює економічне планування та аналіз, розробляє заходи по підвищенню

ефективності діяльності товариства, а також забезпечує загальне керівництво та інших користувачів своєчасною, точною і достовірною інформацією про фінансовий стан та результати діяльності підприємства.

Другою ланкою організаційної структури даного підприємства є виробничі підрозділи - бригади робітників безпосередньо зайнятих у виробничому процесі, як-от: бригада по виготовленню вафель, бригада по виготовленню пряників, бригада зефірного цеху, бригади по виготовленню печива та сушки.

Третьою ланкою є допоміжні підрозділи товариства, які забезпечують його стабільну роботу. Це бригади вантажників сировини та готової продукції, водії вантажних автомобілів, працівники механічної, енергетичної служби, їдальні, сторожової охорони, прибиральники адміністративного корпусу, виробничих та допоміжних приміщень тощо.

22 червня 2015 року Наглядовою радою Товариства було прийняте рішення про утворення Київської філії Приватного акціонерного товариства «ТерА»: місцезнаходження філії: 04078, місто Київ, вулиця Сирецька, 25А. Директор філії - Дячук Георгій Вікторович.

Середньооблікова чисельність працівників облікового складу у 2023 році становила 203 особи. Фонд оплати праці у 2023 році склав 30547 тис.грн, і в порівнянні з попереднім 2022 роком розмір фонду оплати праці у 2023 році збільшився на 1178 тис.грн. [32].

На даному підприємстві діє кадрова програма, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам підприємства.

В умовах високої конкуренції та необхідності підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в 2008 році на товаристві «ТерА» створена посада маркетолога. На посаді маркетолога працює Муха Олена.

Основним завданням, яке ставить перед собою маркетолог ПрАТ «ТерА» є вивчення потреб споживачів, їх смаків, вимог до кондитерської

продукції, вподобань для найкращого їх задоволення та просування продукції на ринок.

На сьогоднішній день ПрАТ «ТерА» спеціалізується на випуску та реалізації хлібних та різноманітних кондитерських виробів: вафлі, пряники, печиво, зефір, мармелад, драже, східні солодоші, цукерки - асортимент яких налічує понад 100 найменувань. Підприємство продовжує нарощувати виробництво продукції, розширює наявну мережу збуту. Головними пріоритетами в роботі фабрики є якість продукції.

Робота колективу підприємства відзначено багатьма престижними нагородами та відзнаками, серед яких «Краще підприємство Тернопільської області 2000 р.» «Народний бренд RIA» 2007 та 2008 рр. тощо. В у 2020 році товариство отримало сертифікат на систему управління безпечністю харчових продуктів.

Жорсткі економічні умови заставляють товариство формувати оптимальну виробничу структуру. Тому тут діють 3 виробничі цехи:

- Вафельно-пряничний цех (встановлені дільниці із виготовлення вафель і пряників). Виробляються вафлі з жировою й горіховою начинкою (продуктивність -800 т. у рік), цукерок на вафельній основі (продуктивність лінії - 200 т. у рік). Асортимент вафель включає: вафлі «Ажур» (кава-вершки); «Артек» (шоколадні); «Артек» (вершкові); «Артек» (десертні); «Ажур» (капучино); «Артек» (9-шарові); «Сніжинка»; «Артек» (5-шарові); лимонні; «Соло»; кокосові; «Фест» (веселка); «До кави» та ін.

Асортимент пряників включає: пряники «Житомирські», «Шоколадні», «Смак з Тернополя».

- Цех печива та сушки (дільниці із виготовлення цукрового печива, зтяжного печива та сушки). Воготовляється таки асортимент печива: печиво «Білочка», «Багате», «Візерунок», «Брюнетка», «Вівсяне», «Вівсяне в асортименті», «Дейзі», «Зебристе», «Кармеліта», «Кокос», «Мальва», «Нота», «Олімпія», «Роксолана», «Садко», «Сердечко», «Тера в асортименті», а також різноманітні мікси.

Асортимент сушок включає: сушки «Бубліні в асортименті», «Подільська в асортименті».

- Зефірний цех (дільниці із виготовлення мармеладу та цукерок, зефіру, драже, глазуrowаних кондитерських виробів). На цьому цеху виробляють цукерки із помадними, фруктовими, желейними начинками. Для цього встановлені 2 цукеркові лінії. Перша - по виробництву помадних цукерок із продуктивністю - 300 т. у рік. Друга лінія - по виробництву пралінових цукерок. Продуктивність - 370 т. у рік. Завантажені вони ще не повністю. Асортимент шоколадних цукерок включає: цукерки «Прем'єра»; «Шкільні»; «Ромашка»; «Ластівка»; «Наталка-Полтавка»; Ананасові»; «Магік»; «Факел». У цьому ж цеху встановлені лінії по виробництву драже (продуктивність 210 т. у рік), на яких виробляють драже різного виду: горіхове, цукрове тощо. Асортиментний ряд включає: арахіс в какао-порошку; драже «Кольоровий горошок»; арахіс в цукрі; драже «Морські камінці»; драже м'ятне.

Зефірний цех випускає різноманітний асортимент фасованої продукції зі спиртованих фруктів: «Вишня, заспиртована в шоколаді»; цукерки зі збивними корпусами: цукерки з желейними корпусами: «Для тебе», «Фруктові дольки», «Пташине молоко», «Вітання з Тернополя» і інші. Також виробляється желейний мармелад.

У зефірному цеху «виробляються також традиційні види східних ласощів як: «Рахат-лукум ванільний», шербет «Південний», шербет «Ізюмний».

Зефірний цех також виробляє: неглазуrowаний зефір на агарі (1200 т. у рік), глазуrowаний зефір на двох лініях на агарі (продуктивність - 1900 т. у рік), зефір на фурцелорані, лінія Ш-58- ШЛЗ, рік установки 1996 (продуктивність - 1200 т). Асортимент зефіру включає: біло-рожевий; «Лісовичок»; «Класичний»; «Королева Марго»; «Полуничний рай».

Підприємство випускає понад 130 найменувань кондитерських виробів. Реалізація продукції за межі області досягає 60 відсотків.

З метою розширення асортименту продукції і насичення ринку кондитерськими виробами, що користуються попитом, а також випуску продукції, яка не випускається в регіоні ПрАТ «ТерА» виготовляє на час посту пісні кондитерські вироби.

За останні роки ПрАТ «ТерА» доповнило асортимент своєї продукції такими новинками:

- мармелад «Візерунки». Мармелад збивний впереміш з желейним шаром, обсипаний цукром-піском. Упаковка: відкритий ящик ТВ (ящик 1 кг) та відкритий ящик ТВ (ящик 2,5 кг).

- мармелад «Екзотичний». Мармелад з двома збивними шарами, один з котрих містить какао-порошок, обсипаний кокосовою струшкою. Упаковка: відкритий ящик ТВ (ящик 0,9 кг) та відкритий ящик ТВ (ящик 2 кг).

- печиво «Кукурудзяне» - цукрове печиво з суміші пшеничного та кукурудзяного борошна. Упаковка: відкритий ящик ТВ (ящик 2 кг). Термін зберігання 3 місяці.

- печиво «Олімпія» глазурована,
- драже «Арахіс в какао-порошку» фасоване в прозорій тубі по 500г,
- драже «Морські камінці» фасоване в прозорій тубі по 500г,
- зефір «Їжачок» (обсипаний вафельною крихтою),
- печиво «Сердечко» (здобне з додаванням шоколадних крапель),
- печиво з ізіюмом (здобне),
- цукерки «Метеорчик», «Чорнослив», «Абрикос» фасовані в прозорій тубі по 450г,
- цукерки «Ромашка» фасовані в прозорій тубі по 650г,
- печиво «Барвінок» фасоване в прозорій тубі по 280г.

Асортимент нової продукції постійно поновлюється. Основними ринками збуту продукції ПрАТ «ТерА» є: Тернопільська область.

Обсяги виробництва за 2023 рік (в натуральному та грошовому виразі): 3 126 822,500 кг, що становить 177 766 696,50 грн [32].

Товариство в 2023 році експортувало продукції обсягом 1 112 867,200 кг, що складає 36,59 % від обсягу виготовленої продукції. Важливо зазначити, що показник обсягу експортованої продукції по відношенню до показника 2022 року зріс на 22,84% [32].

Загалом виробничі потужності підприємства складають 5800 тонн на рік, в тому числі: печиво – 1,8 тис. т/рік; вафлі – 1,1 тис. т/рік, пряники – 1,0 тис. т/рік; зефір – 0,7 тис. т/рік; цукерки – 0,6 тис. т/рік; мармелад – 0,3 тис. т/рік; драже – 0,2 тис. т/рік; східні солодощі – 0,1 тис. т/рік.

Станом на 01.12.2023р. виробничі потужності підприємства в цілому використовуються майже на 90%. Головними пріоритетами в роботі ПрАТ «ТерА» є якість продукції.

Структура продукції ПрАТ «ТерА» станом на грудень 2023 року наступна: вафлі – 13,2 %, печиво – 31,5 %, пряники –35,5%, зефір – 6,6 %, мармелад – 1,3 %, драже – 2,2 %, цукерки – 3,2 %, сушка – 8,0 %, інше – 5,7%. (рис. 2.3).

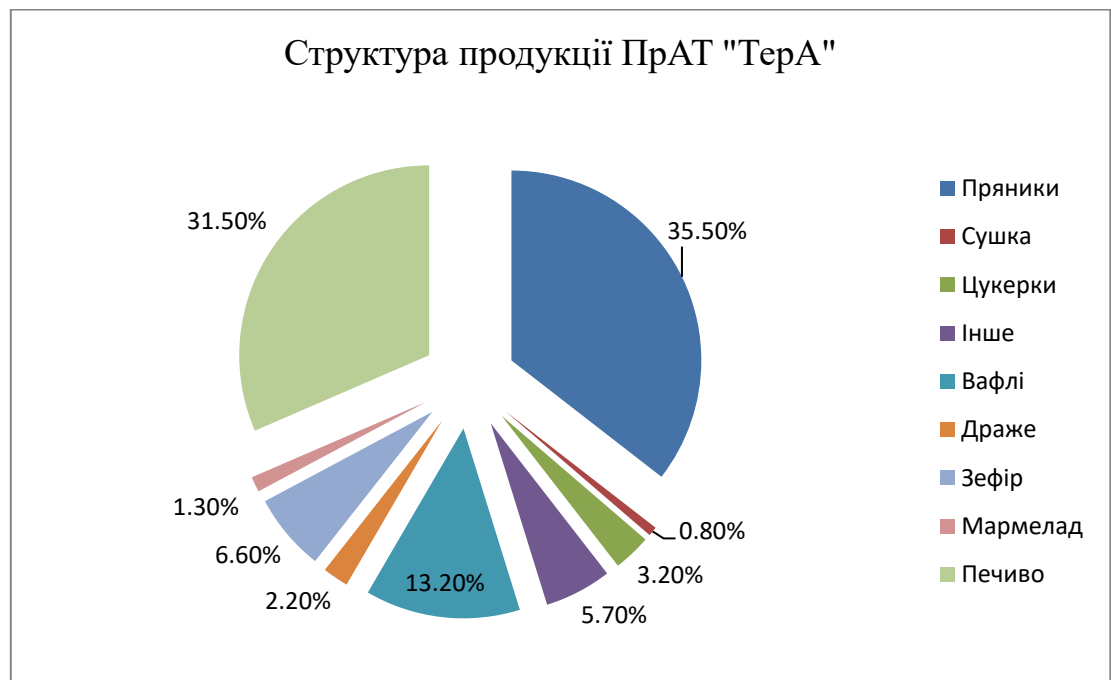


Рис. 2.3. Структура продукції ПрАТ «ТерА» у 2023 році

Для загальної характеристики діяльності підприємства важливо оцінити його фінансовий стан. Цю оцінку проводять за даними фінансової звітності ПрАТ «ТерА» (додаток Б, В, В),

Основні техніко-економічні показники, які комплексно характеризують діяльність ПрАТ «ТерА» за 2020-2023 роки наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні техніко-економічні показники ПрАТ «ТерА» за 2020-2023 рр

Показники	Роки				Абсолютний приріст			Темп приросту, %		
	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
1. Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	49495	42774	44291	82984	7930	1517	38693	-14	+4	+87
2. Матеріальні витрати	36297	38146	35433	62341	5497	-2713	26908	+5	-7	+75
3. Витрати на оплату праці	13741	15242	15679	19369	1501	437	3690	+11	+3	+24
4. Відрахування на соціальні заходи	2826	3361	3433	3823	535	72	390	+19	+2	+11
5. Амортизація	636	639	1220	1597	- 3	581	377	+1	+90	+30
6. Інші операційні витрати	4600	1886	6097	13485	-2714	4211	7388	-59	+23	+21
7. Всього витрат	58070	59275	61862	100615	1205	2587	38753	+2	+4	+62
8. Чистий прибуток (збиток)	0	0	124	208	0	124	-7228	0	+12	+67

Як бачимо із таблиці 2.5, на сьогоднішній день ПрАТ «ТерА» є стабільно функціонуючим підприємством: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2023 році склав 82984 тис.грн. та чистий прибуток 208 тис. грн..

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 превалює 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 війни та суттєвого погіршення соціально-економічної ситуації в Україні.

Для уникнення ризиків ПрАТ «ТерА» здійснює укладання угод виключно з відомими та фінансово стабільними компаніями. Для здійснення операцій з новими клієнтами укладається угода з умовою попередньої оплати.

Щодо дебіторської заборгованості, то відбувається постійний моніторинг цього питання. Для цього товариством здійснюється контроль ліквідності, включаючи також і планування поточної ліквідності. Також аналізуються терміни платежів, що пов'язані з дебіторською заборгованістю

чи включають інші фінансові активи, розробляється прогноз потоків грошових коштів від операційної діяльності.

Оскільки ПрАТ «ТерА» експортує свою продукцію за кордон, то в своїй діяльності повинна розраховувати і валютний ризик, який визначають як ризик від того, що вартість фінансових інструментів може коливатися через зміну курсу обміну валюти. Товариство здійснює контроль валютного ризику через управління валютними позиціями.

2.3. SWOT-аналіз досліджуваного підприємства

Діяльність ПрАТ «ТерА» на кондитерському ринку пов'язана з певним рівнем ризику. Завдання розробки стратегії для кондитерського підприємства – знизити рівень невиправданого ризику, пов'язаного із недостатнім вивченням як споживчого ринку загалом, і макросередовища, а також стану цільового сегмента та стратегії провідних гравців на ринку.

Стратегічний план має ґрунтуватися на глибокому та детальному дослідженні всіх складових споживчого ринку та внутрішніх можливостях організації, а також на виявленні можливих загроз подіння інтересу до її діяльності, лише в цьому випадку можна гарантувати успіх діяльності кондитерської компанії в умовах конкуренції.

Як відомо, на діяльність ПрАТ «ТерА» впливають різні фактори мікро- та макросередовища.

Чинниками макросередовища маркетингу є політико-правові демографічні, економічні, соціокультурні, природо-географічні, технологічні.

До політико-правових чинників, які мають вплив на діяльність ПрАТ «ТерА» можна віднести: законодавче регулювання економічної діяльності, антимонопольне регулювання, законодавчу базу податкового регулювання. Зокрема, податковий кодекс України регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, визначає перелік податків та зборів та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та

обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час здійснення податкового контролю, а також відповідальність за порушення податкового законодавства.

Як відомо, 24.лютого 2022р. розпочалися бойові дії на території України та було введено воєнний стан (УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ №64/2022 Про введення воєнного стану в Україні від 24.02.2022р.). Ця ситуація дає підстави для суттєвої невизначеності та стабільності подальшого функціонування та обсягів зменшення ринку кондитерських виробів на території України. І хоча центральний офіс ПрАТ «ТерА» не знаходиться в епіцентрі військових дій та філія не розташована в місті, де ведуться активні воєнні дії або є тимчасово окупованим. Управлінська діяльність ПрАТ «ТерА» здійснюється засобами інтернет-зв'язку, тому не залежить від конкретних локацій, і не зупинена під час війни. Проте вплив війни (відповідно до оцінок менеджменту товариства) має негативний вплив на діяльність та на фінансову звітність ПрАТ «ТерА», оскільки знижуються доходи компаній, багато товариств змушені були призупинити свою діяльність, або проводити діяльність не в повному обсязі. ПрАТ «ТерА» не здійснює діяльність з особами, які знаходяться в санкційних списках Державної служби фінансового моніторингу (особи-резиденти Росії та Білорусії).

Через з погіршенням стану економіки та зниження платоспроможності населення, а також припинення/призупинення діяльності багатьох юридичних осіб очікується зменшення суми доходів для ПрАТ «ТерА», але це не матиме суттєвий вплив на здатність товариства здійснювати безперервну діяльність. Однак, наявна інформація щодо тривалості воєнного стану в країні, економічних наслідків та державної підтримки на сьогодні залишаються невизначеними, що не дозволяє з достатнім ступенем достовірності оцінити обсяги, тривалість і тяжкість цих наслідків, а також їх вплив на фінансовий стан та результати діяльності ПрАТ «ТерА» в майбутніх періодах.

Демографічне середовище є головним об'єктом інтересу маркетологів, оскільки воно визначає кількість потенційних покупців. За даними ООН, з початком вторгнення Росії через відтік біженців, зниження рівня народжуваності та збільшення смертності від військових дій населення України скоротилося на 10 мільйонів чоловік [Від початку]. Усі вищевказані чинники надають негативний вплив на перспективи ПрАТ «ТерА», оскільки основними споживачами кондитерських виробів є населення молодше за працездатний і працездатний вік.

До економічних чинників належать рівень інфляції, система оподаткування, доходи споживачів, система доходів і витрат на сім'ю, зниження матеріального добробуту населення. З 1 квітня 2024 року зросла сума мінімальної заробітної плати до 8000, з 1 січня 2024 року вона становила 7100 грн.. Щоправда, після всіх відрахувань працівник отримує суму 6560 грн. Такі умови мали б збільшити перспективи купівлі кондитерської продукції, про зростання цін вносить свої корективи в структуру споживання. Індекс інфляції за 2024 рік становив 110,4 % [31].

Таким чином, сьогодні ми можемо спостерігати нестабільну існуючу економічну ситуацію в країні, зокрема високий рівень цінових коливань на ринку сільськогосподарської продукції, що викликає негативну динаміку платоспроможності населення; швидкі, а часом й суперечливі зміни податкового законодавства та нестабільність правової системи, що не дає змоги вчасно пристосуватися товариству до нових умов ведення бізнесу в Україні. На ПрАТ «ТерА» є значний ступінь залежності від законодавчих та економічних обмежень.

Технологічні чинники також суттєво впливають на діяльність ПрАТ «ТерА», оскільки нові технологічні рішення змінюють загальні умови підприємницької діяльності, з'явилися й активно використовуються нові матеріали, сировина, обладнання, технології виробництва. Використання застарілого обладнання ПрАТ «ТерА» впливає на зниження конкурентоспроможності продукції підприємства за ціною та якістю. На

ПрАТ «ТерА» в звітному році не впроваджувались нові технології у виробництво, проте діючий рівень технологій у ПрАТ «ТерА» є достатньо високим, адже всі лінії автоматизовані та роботизовані. Проте надалі підприємству варто освоювати нові технології та закупляти нове обладнання.

Виснаження природних запасів природо-географічного середовища призводить до вимушеної їх економії. Це, наприклад, паливо та електроенергія. Важливою проблемою сьогодення є забруднення навколишнього середовища, в тому числі і за рахунок упаковки. ПрАТ «ТерА» необхідно враховувати ці тенденції.

На ПрАТ «ТерА» не має проблем екологічного характеру, що можуть негативно позначатися на використанні активів товариства. Товариство найближчим часом не планує капітальні витрати та витрати на оновлення (реконструкцію чи модернізацію) основних засобів. Це пов'язується в першу чергу із залучення значної частини коштів, отриманих від амортизаційних відрахувань щодо підтримки основних засобів в робочому стані, проведенні поточних ремонтів. На Товаристві не планують залучати зовнішні джерела фінансування для того, щоб здійснювати капітальні видатки та оновлювати основні засоби. На сьогодні відсутні будь-які плани щодо капітального будівництва, розширення або удосконалення основних засобів, а також плани щодо капітального будівництва, розширення або удосконалення основних засобів.

Соціально-культурні чинники. На сьогодні в Україні є традиції в великій кількості споживати кондитерські вироби. Особливо традиції впливають на купівлю наборів шоколадних цукерок до Різдвяних свят та свята Миколая. Тому цей чинник є сприятливим для підприємства.

Чинниками мікросередовища підприємства є постачальники, посередники, конкуренти, саме підприємство та контактні аудиторії.

Ефективність закупівельної роботи прямо залежить від правильного вибору конкретних постачальників сировини і матеріалів. ПрАТ «ТерА» закупляє сировину за доступними цінами. До основних постачальників

кондитерської фабрики, чия частка становить більше 10% в загальному обсягу основних видів сировини та матеріалів, відносять [32]:

- ТОВ «Міськмолкозавод» (Івано-Франківськ) (сировина: жир кондитерський, маргарин);
- ПП «Клепач» (сировина: борошно пшеничне, вівсяне);
- ПП «Мужилівський» (Тернопіль) (сировина: арахіс сирий, мигдаль, родзинки, курага, чорнослив),
- ПСК «Заготівельно-виробничий комбінат Тернопільського РайСТ» (сировина: цукор, борошно пшеничне),
- ТОВ «Крок» (сировина: какао),
- ТОВ «УкрАрома» (ароматизатори в асортименті),
- ТОВ «Реалгруп» (ящики картонні),
- ТОВ «Христина» (ящики картонні),
- ТОВ «Шоколадна компанія МИР» (сировина: глазур шоколадна, кондитерська) та ін.

Перелічені постачальники, а також інші невеликі компанії, забезпечують ПрАТ «ТерА» всіма необхідними сировинними ресурсами для належної роботи підприємства.

Основним ризиком для виробничої діяльності підприємства є якість сировини. Заходом щодо зменшення ризику є перевірка якості в лабораторних умовах.

Сировина для виготовлення продукції переважає вітчизняного походження, тільки 5% імпортована (какао, чорнослив, кунжут, мак, агар, арахіс). Дана сировина легко доступна на вітчизняному ринку. На сьогодні ціни на сировину завдяки інфляції зростають високими темпами, тому така динаміка росту цін негативно впливає на діяльність Товариства.

У своїй діяльності ПрАТ «ТерА» використовує прямий і непрямий (дворівневий) канали збуту. Товариство співпрацює з усіма каналами збуту, а саме [32]:

- офіційні дистриб'ютори (в Рівненській, Вінницькій, Івано-Франківській, Чернівецькій, Одеській та Дніпропетровській областях);
- прямий збут через гуртових та роздрібних посередників (Тернопільська, Київська, Хмельницька області);
- продажі кінцевим споживачам (переважно Тернопільська область);
- продажі через локальні торгівельні мережі (Київська, Тернопільська, Львівська області);
- продажі кондитерської продукції під брендом власника марки - ТМ Традиція, ТМ TONIYA, ТМ Вікторія;
- продажі на міжнародних ринках збуту (Литва, Естонія, Латвія, , Польща, Німеччина).

Однією з проблем реалізації кондитерської продукції в Україні є складні відносини кондитерів з роздрібними мережами. Враховуючи дефіцит торгових площ та невелику кількість великих торгівельних мереж, останні здатні диктувати кондитерам свої умови. При цьому, платіжна дисципліна контрагентів є низькою, і кондитери, кондитерська фабрика ТерА зокрема, вимушені співпрацювати з ритейлерами в умовах постійного товарного безвідсоткового довгострокового кредитування.

Споживачами готової продукції є фізичні особи, тобто населення України всіх вікових та соціальних категорій. Основні клієнти: ТОВ Клас і К, ТОВ АСКАНІЯ - ПРОД, ТОВ Дніпровські ласощі, ТОВ Джерело, ТОВ Шарліс, ТОВ ТК Вікторія, ТзОВ ТВК Львівхолод, ТОВ Бі Трейд, UAB Baltic Merlangus. SIA FUDEKS, SOFIO Sp. z o.o. Товариство співпрацює з усіма категоріями покупців: гуртовні, оптові бази, магазини, приватні особи (підприємці) [32].

Конкуренти – невід'ємний елемент мікросередовища маркетингу. Вітчизняний ринок кондитерських виробів характеризується високим рівнем конкуренції і ступенем насиченості. Саме тому реакція на зміни споживчих вподобань, динамічне оновлення асортименту продукції та насичення його новинками впливає на місце фабрики на кондитерському ринку.

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.

Конкуренція на внутрішньому ринку солодошів 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 солодошів у світі та споживає близько 15 кг кондитерських виробів на людину щорічно. Тоді як у США цей показник складає лише 10 кг, у Німеччині це споживання становить 43 кг на особу на рік, у Великобританії – понад 27 кг. Шоколаду в Україні на рік з'їдають 3,5 кг, у США – 5,3 кг, у Бельгії – до 9 кг, у Німеччині та Швейцарії – 10–12 кг [18].

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.

Конкурентами ПрАТ «ТерА» є: Львівська кондитерська фабрика «Світоч», корпорація «ROSHEN», Хмельницька кондитерська фабрика, Івано-Франківська кондитерська фабрика, ПрАТ «Кондитерський концерн «АВК», ПрАТ«Одеса», Харківська кондитерська фабрика. Продукція фабрики є конкурентоспроможною завдяки помірній якості при порівняно низьких цінах.

Внутрішнє середовище (підприємство і його підрозділи) характеризується гармонійною співпрацею, високим рівнем організації виробництва та належним рівнем кваліфікації працівників.

Генеральний директор керує всією виробничою діяльністю підприємства. Йому безпосередньо підпорядковуються: заступник генерального директора, інженер по охороні праці, інспектор відділу кадрів, юрист-консультант.

Вище керівництво (Генеральний директор та його заступник) визначає, планує та координує всі види діяльності підприємства. Генеральному директору та його заступнику підпорядковуються служби: бухгалтерія, відділ постачання та збуту, технічна служба, планово-економічний та виробничий відділи. Підприємству слід працювати над налагодженням взаєморозуміння між окремими підрозділами, систематично підвищувати кваліфікацію працівників.

Контактні аудиторії – це некомерційні організації, особи чи фінансові кола, які взаємодіють з підприємством і безпосередньо можуть впливати на нього.

Підприємство систематично виділяє кошти для рекламної діяльності. Перед підприємством постає завдання щодо підтримання зв'язків з населенням та громадськими організаціями, щоби постійно перебувати у контакті з ними, інформувати про переваги продукції підприємства.

Можемо зробити висновок, що діяльність ПрАТ «ТерА» знаходиться під постійним впливом, а тому необхідно систематично аналізувати зміни маркетингового середовища та оперативно реагувати на них.

Для ефективної розробки стратегії для ПрАТ «ТерА» проведемо SWOT-аналіз для виявлення загроз та можливостей розвитку.

Таблиця 2.6

SWOT-матриця для ПрАТ «ТерА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- широкий асортимент продукції - лояльність споживачів на внутрішньому та зарубіжному ринках - використання унікальних рецептур при виготовленні продукції - розвинута дистриб'юторська мережа - випуск на ринок новинок, що відповідають сучасним запитам споживачів - відкриття фірмових магазинів та кафе	- мала присутність в соціальних мережах - не створена система просування в соціальних мережах
Можливості	Загрози
- бажання споживачів спробувати новинки - розширення присутності на міжнародних ринках - розвиток інтернет-технологій - вихід з ринку російських та білоруських виробників - розширення асортименту, підвищення конкурентоспроможності продукції - пошук резервів зниження собівартості - створення системи просування в соцмережах - розвиток зворотного зв'язку із споживачами для швидкого реагування на їх запити	- посилення конкуренції в галузі - ріст цін на сировину та енергоресурси - нестабільність політичної та економічної ситуації через військові дії

Таким чином, на основі проведеного SWOT-аналізу можна виділити такі основні стратегічні напрями для ПрАТ «ТерА»:

1) раціоналізація асортименту. Кондитерським підприємствам, в тому числі і ПрАТ «ТерА» треба представити споживачам на заміну солодошам, що пішли, свої новинки. При цьому необхідно враховувати і смаки споживачів, і сучасні тенденції споживання кондитерських виробів. В даний час зростає попит на органічний шоколад, оскільки він не містить жодних додаткових хімічних речовин, які можуть спричинити серйозні проблеми зі здоров'ям. Споживачі віддають перевагу веганському, органічному, безглютеновому та безцукровому шоколаду, оскільки піклуються про своє здоров'я та самопочуття;

2) використання інформаційних технологій у просуванні продукції. Просування кондитерської продукції відбувається також шляхом просування через соціальні мережі та вебсайти, де як споживач, так і партнери можуть

ознайомитися з асортиментом та характеристиками фабрики. Так, корпоративна соцмережа – це база для роботи співробітників з внутрішньою та зовнішньою інформацією та для спілкування та налагодження контактів. Соціальні мережі дозволяють легко публікувати текст, документи, файли, мультимедіа, що використовуються для спільної роботи;

3) розширення асортименту відповідно до запитів споживачів. У кондитерській галузі основним завданням завжди буде задоволення потреб населення у якісних кондитерських виробах. Це буде забезпечувати конкурентоспроможність продукції кондитерської фабрики, оновлюється її асортимент. У цьому зберігаються кращі традиції кондитерського мистецтва. Удосконалення технологій виробництва дозволяє організаціям динамічно розвиватися задовольняти смаки найвибагливіших покупців.

Висновки до розділу 2

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

За результатами діяльності ПрАТ «ТерА» 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 превалює попередня оплата або максимальне

відтермінування в оплаті на строк до одного місяця. Наразі керівництвом розробляється та впроваджується ряд заходів, покликаних забезпечити беззбитковість діяльності підприємства в найближчій перспективі, зберегти колектив працівників та забезпечити йому достойну оплату праці в умовах війни та суттєвого погіршення соціально-економічної ситуації в Україні.

Вітчизняний ринок кондитерських виробів характеризується високим рівнем конкуренції і ступенем насиченості. Саме тому реакція на зміни споживчих вподобань, динамічне оновлення асортименту продукції та насичення його новинками впливає на місце фабрики на кондитерському ринку.

Контактні аудиторії – це некомерційні організації, особи чи фінансові кола, які взаємодіють з підприємством і безпосередньо можуть впливати на нього. Підприємство систематично виділяє кошти для рекламної діяльності. Перед підприємством постає завдання щодо підтримання зв'язків з населенням та громадськими організаціями, щоби постійно перебувати у контакті з ними, інформувати про переваги продукції підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ПрАТ «ТерА»

3.1. Формування стратегій для ПрАТ «ТерА» на основі оцінки конкурентних переваг

Теоретичний аналіз проблеми показав, що одна з ключових складових стратегічного управління є розробка стратегії. Вибір стратегії та її реалізація становлять основну частину змісту діяльності по стратегічному управлінню. У стратегічному управлінні стратегія розглядається як довгострокове якісно визначене управління розвитком організації, що стосується сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі.

Завдання розробки стратегії для кондитерського підприємства – знизити рівень невиправданого ризику, пов’язаного із недостатнім вивченням як споживчого ринку загалом, і макросередовища, а також стану цільового сегмента та стратегії провідних гравців на ринку. Стратегічний план має ґрунтуватися на глибокому та детальному дослідженні всіх складових споживчого ринку та внутрішніх можливостях організації, а також на виявленні можливих загроз подіння інтересу до її діяльності, лише в цьому випадку можна гарантувати успіх діяльності кондитерської компанії в умовах конкуренції.

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'ятих взаємозв'язаних керованих процесів:

- аналіз навколишнього середовища;
- визначення стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінка і контроль за виконанням стратегії.

Ці процеси логічно пов'язані один із одним. Однак існує стійкий зворотний зв'язок і відповідно зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їх сукупність.

У 2 розділі нами проведено дослідження ринку кондитерських виробів, діяльності ПрАТ «ТерА» на ньому, а також здійснено аналіз навколишнього середовища на мікро та макрорівні, на основі чого сформовано SWOT-матрицю (таблиця 2.6).

Для поглибленого аналізу факторів навколишнього середовища та вичавлення стратегічних перспектив для розвитку пропонуємо використовувати PEST-аналіз.

Як відомо, PEST-аналіз – корисний інструмент розуміння ринку, позиції компанії, потенціалу та напрямки бізнесу. Для простоти та зручності аналізу, всі фактори прийнято поєднувати у таблицю. У рядках таблиці записуються конкретні значення факторів зовнішнього середовища, які впливають на кондитерську фабрику та вимагають відповідних змін. Вага кожної групи визначається порівнянням важливості факторів між собою, а вага фактора всередині групи визначається за прийнятою шкалою, наприклад, п'ятибальною.

Результивна вага визначається алгебраїчним множенням ваги групи на вагу фактора усередині групи. Таким чином, сумарне значення результативних факторів у кожній групі визначає її рейтинг (таблиця 3.1).

Сумарне значення результативних факторів по аналізованих чотирьох групах наступне:

$$\sum P = 33 \text{ бали}; \sum E = 104 \text{ бали}; \sum C = 60 \text{ балів}; \sum T = 36 \text{ балів}.$$

Найбільш значимою є група економічних факторів ($\sum E = 104$ бали), їй надається рейтинг $R = 1$. Наступною, по мірі зменшення рейтингу, є група соціально-демографічні факторів з рейтингом $R = 2$, далі технологічних – з рейтингом $R = 3$ та політико-правові з рейтингом $R = 4$.

Таблиця 3.1

PEST-аналіз факторів навколишнього середовища ПрАТ «ТерА»

Група факторів	№	Фактор	Вага групи (бали)	Вага фактора (бали)	Всього (бали)
Політико-правові	П1	Поточне законодавство на ринку	Гп=3	Гп1=2	Рп1=6
	П2	Забезпечення сприятливих умов для розвитку суб'єктів малого та середнього підприємництва		Гп2=4	Рп2=12
	П3	Державне регулювання конкуренції		Гп3=3	Рп3=9
	П4	Посилення держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів та штрафні санкції		Гп3=2	Рп4=6
Економічні	Е1	Економічна ситуація та тенденції	Ге=4	Ге1=2	Ре1=8
	Е2	Рівень інфляції		Ге2=2	Ре2=8
	Е3	Інвестиційний клімат в галузі		Ге3=3	Ре3=12
	Е4	Сезонність		Ге4=4	Ре4=16
	Е5	Платоспроможний попит		Ге5=3	Ре5=12
	Е6	Динаміка зайнятості		Ге6=3	Ре6=12
	Е7	Посилення конкуренції на ринку		Ге7=5	Ре7=20
	Е8	Можливість створення нових бізнесів на ринку		Ге8=4	Ре8=16
Соціально-демографічні	С1	Демографічна ситуація	Гс=5	Гс1=2	Рс1=10
	С2	Структура доходів та витрат		Гс2=3	Рс2=15
	С3	Спосіб життя		Гс3=3	Рс3=15
	С4	Тенденції у споживчих уподобаннях		Гс4=4	Рс4=20
Технологічні	Т1	Зміна та адаптація до нових технологій	Гт=3	Гт1=3	Рт1=9
	Т2	Впровадження ресурсоощадних технологій		Гт2=5	Рт2=15
	Т3	Оновлення обладнання		Гт3=4	Рт3=12

В результаті проведення PEST-аналізу були виявлені фактори, які найбільше впливають на ПрАТ «ТерА». Оцінка терміновості реагування та характеру зміни факторів дозволяє поставити результативну оцінку кожному фактору та визначити їх взаємні пріоритети. Прийнято такі позначення:

- «Фактор середовища» - перелік факторів навколишнього середовища, що впливають на підприємство;

- «Вага фактора» (R) – результативна вага фактора (див. таблицю 3.1);
- «Терміновість реагування»: 1 бал – немає необхідності реагувати терміново, слід провести подальше обстеження та аналіз тенденцій; 2 бали – необхідно активно реагувати, але є деякий час на аналіз та вибір рішень; 3 бали – необхідно терміново реагувати, рішення приймаються оперативно під час роботи;
- «Характер зміни» – оцінка сприятливості впливу, то є нова можливість (+); або загроза, небезпека (-);
- «Результативна оцінка» - підсумок оцінок по стовпчиках.

Оцінку впливу факторів навколишнього середовища проведемо в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка впливу факторів навколишнього середовища для ПрАТ «ТерА»

Фактор середовища	Вага R (бали)	Терміновість реагування	Характер зміни	Результативна оцінка (бали)
П1	R _{п1} =6	1	+	2
П2	R _{п2} =12	2	+	24
П3	R _{п3} =9	1	+	9
П4	R _{п4} =6	1	-	-6
Е1	R _{е1} =8	1	-	-8
Е2	R _{е2} =8	1	-	-8
Е3	R _{е3} =12	2	+	24
Е4	R _{е4} =16	3	-	-48
Е5	R _{е5} =12	2	-	-24
Е6	R _{е6} =12	2	-	-24
Е7	R _{е7} =20	3	+	60
Е8	R _{е8} =16	3	+	48
С1	R _{с1} =10	2	-	-20
С2	R _{с2} =15	2	-	-30
С3	R _{с3} =15	2	-	-30
С4	R _{с4} =20	1	+	20
Т1	R _{т1} =9	2	+	18
Т2	R _{т2} =15	1	+	15
Т3	R _{т3} =12	1	+	12

Із проведеного вище аналізу видно, що для ПрАТ «ТерА» найсприятливішими є соціально-демографічні чинники. Уподобання людей відіграють важливу роль у розробці асортиментної політиці ПрАТ «ТерА».

Кондитерська фабрика повинна передбачати зміни очікувань суспільства і виробляти продукцію, яка є затребуваною на ринку. Тенденції способу життя безпосередньо залежать від смаків людей – цей фактор так само суттєво впливає на діяльність ПрАТ «ТерА».

З негативних факторів найнебезпечнішими є економічні фактори. Останнім часом спостерігається зростання інфляції, що дуже несприятливо позначається діяльність підприємства. Підвищення цін на сировину підвищує собівартість готової продукції, що значно знижує прибуток.

Інформація, отримана в ході проведення PEST-аналізу, стане основою для формування стратегії розвитку та стратегічного управління. Пропонована нижче стратегія розвитку для ПрАТ «ТерА» позитивно вплине на фінансовий результат підприємства.

Для розробки стратегії розвитку підприємства необхідно знати, в якому сегменті виробництва є слабкі сторони.

Проведений у параграфі SWOT - аналіз містить не тільки перелік можливостей і погроз, а також перелік сильних і слабких сторін компанії. Сильні сторони ми розглядали як конкурентні переваги ПрАТ «ТерА» на ринку кондитерських виробів.

Складання матриці SWOT - аналізу дозволяє сформулювати перелік першочергових заходів, що повинне провести підприємство для формування стратегії.

Практичне застосування SWOT – аналізу дозволить побудувати матрицю та сформулювати основні маркетингові стратегії для ПрАТ «ТерА» (таблиця 3.3).

ПрАТ «ТерА» прагне збільшити обсяги та асортимент продукції, що випускається в 2024 р., проте підприємство має слабку конкурентну позицію на кондитерському ринку, але доступні можливості для реалізації стратегії розвитку. Тому, перш за все, необхідно правильно провести позиціонування компанії на ринку.

Таблиця 3.3

Матриця SWOT - аналізу ПрАТ «ТерА»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	- широкий асортимент продукції - лояльність споживачів на внутрішньому та зарубіжному ринках - використання унікальних рецептур при виготовленні продукції - розвинута дистриб'юторська мережа - випуск на ринок новинок, що відповідають сучасним запитам споживачів - відкриття фірмових магазинів та кафе	- мала присутність в соціальних мережах - не створена система просування в соціальних мережах
Можливості (O)	SO - стратегія	WO - стратегія
- бажання споживачів спробувати новинки - розширення присутності на міжнародних ринках - розвиток інтернет-технологій - вихід з ринку російських та білоруських виробників - розширення асортименту, підвищення конкурентоспроможності продукції - пошук резервів зниження собівартості - створення системи просування в соцмережах - розвиток зворотного зв'язку із споживачами для швидкого реагування на їх запити - відкриття фірмових магазинів та кафе	1. Збільшення пропозиції кондитерських виробів 2. Збільшення виробничих потужностей щодо виготовлення нових кондитерських виробів 3. Активізація просування через соціальні мережі	1. Розширення рекламного впливу на споживача 2. Створення служби маркетингу на кондитерській фабриці 3. Збільшення частки ринку компанії за рахунок нових виробів і завоювання нових сегментів ринку
Загрози (T)	ST - стратегія	WT - стратегія
- посилення конкуренції в галузі - ріст цін на сировину та енергоресурси - нестабільність політичної та економічної ситуації через військові дії	1. Створення програми лояльності 2. Застосування сировини, що дозволяє економити 3. Створення системи електронних продажів	1. Розширення каналів товароруку 2. Створення системи зворотнього зв'язку з клієнтами компанії 3. Впровадження нових технологій

Позиціонування - це створення сприятливого іміджу компанії, її бренда, забезпечення пріоритетного напрямку на ринку. Звичайно, багато фірм в боротьбі за клієнта намагаються не порушувати «правила гри», докладають певні зусилля для покращення якості і розширення асортименту, впровадження принципу індивідуального підходу [6-9].

Давно стали приємними і додаткові бонуси, які можуть отримати клієнти, придбавши продукцію тієї чи іншої компанії. Звичайно, у кожного свої переваги, але в будь-якому випадку клієнти вибирають широкий асортимент, хороше ставлення персоналу при реалізації індивідуальних послуг, інтер'єр магазинів [10]. Тому ПрАТ «ТерА» може заявити про свої переваги перед конкурентами різними способами: стимулювання покупців шляхом надання знижок і подарунків, швидкості та якості обслуговування.

Чим вища конкуренція, тим складніше залучати покупців. Тому компанія безперервно повинна шукати різні інструменти впливу на споживачів [11].

В умовах розробки стратегії розвитку та з метою збільшення виручки ПрАТ «ТерА» варто звернути особливу увагу на можливості використання рекламного впливу на споживачів. Пропонуємо використовувати наступні види реклами:

1. Ведення інформаційного Інтернет – сайту та сторінок в соціальних мережах. Варто зауважити, що Інтернет в даний час став основним каналом комунікацій. Тому для зв'язку з клієнтами необхідно створити сайт-візитку, де поміж основного мінімуму інформації (розповідь про фірму, реквізити, цінову політику) і реклами товару, компанія повинна розміщувати інформацію про асортимент продукції з її ціновою політикою (прайс – листом), місію і цілі компанії. Тобто сайт ПрАТ «ТерА» повинен бути основним джерелом інформації для користувача по тій тематиці, яка його цікавить. Також на сайті повинна бути реалізовано можливість онлайн-замовлення. Для корпоративних клієнтів варто розмістити не тільки поточну інформацію про звітність підприємства, але й перспективи розвитку,

готовність до співробітництва. Сайт повинен бути хоча б з базовим SEO налаштуванням.

Через сайт варто налагодити і зворотний зв'язок з покупцями, де вони можуть також і надавати пропозиції для розвитку компанії. Отримані пропозиції брати до уваги при прийнятті тих чи інших рішень для ПрАТ «ТерА».

Не менш важливо є розміщувати інформацію і на сторінках в соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram і т.д., тобто використовувати всі наявні канали лідогенерації.

Всі соціальні мережі необхідно вести регулярно. Це може робити маркетолог, або залучити в команду SMM фахівця. Також варто оплатити Telegram преміум, підключити Whats App бізнес та регулярно викладати інформацію про діяльність ПрАТ «ТерА».

Що стосується наповнення сайту, ведення сторінок в соціальних мережах, то витрати на цей рекламний захід передбачати не будемо, оскільки ці обов'язки покладено на маркетологів ПрАТ «ТерА».

2. Виготовлення та розповсюдження рекламних листівок. Необхідно інформувати споживачів про можливі акції, знижки і т.д. Розрахунок витрат на таку рекламу заснований на цінах, отриманих з інформації із сайтів рекламних агентств і форумів. Друк рекламних листівок А6 (14,8 * 10,5) двосторонній друк буде вартувати 2200 грн. (дизайн безкоштовний).

Дані рекламні заходи допоможуть збільшити обсяг інформованості населення у всіх вікових категоріях, що саме дозволить збільшити обсяг потенційних покупців, а це дозволить збільшити суму прибутку, що буде досить позитивним для розвитку підприємства.

Для формування програми лояльності пропонуємо введення дисконтних карт для стимулювання покупців щодо придбання кондитерської продукції саме ПрАТ «ТерА». Також варто використовувати і Event заходи для залучення більшої кількості покупців, що дозволить реалізувати дану стратегію.

Для визначення оцінки ефективності запропонованого плану стратегічного розвитку підприємства, необхідно, спочатку, розрахувати витрати на реалізацію цих заходів у реальність. Розрахунок загальної величини та структури витрат для запропонованих заходів базується на основі цін, виявлених при розгляді інформації.

Формат успішного кондитерського виробництва буде включати наступні вимоги:

- кондитерське виробництво повинно існувати в межах свого району або міста у вигляді домашньої кондитерської, яка займається виробництвом тортів та кондитерської продукції на замовлення,

- зробити сертифікованою кондитерську продукцію та відкрити точки продажу не тільки у своєму місті,

- працюватиме у форматі кондитерки із зоною обслуговування гостей. Тут є переваги, немає необхідності сертифікувати продукцію, що виробляється,

- виробляти моно-продукт з тривалим терміном зберігання, зробити сертифікати ЄАС та виходити на Retail (пропонувати кондитерські вироби у всіх магазинах та торгових центрах),

- розширювати та оновлювати асортимент кондитерської фабрики, масштабувати виробництво,

- працювати із корпоративними клієнтами, використовувати сертифікацію продукції, а виробництво повинно бути готове до гнучких рішень. Однотипної продукції буде менше, тут доведеться виробляти різну продукцію і невеликими обсягами,

- проводити майстер-класи на базі свого виробництва.

Для реалізації стратегії розвитку пропонуємо такі варіанти масштабування кондитерського виробництва фабрики «ТерА»:

- франчайзинг. Щойно знайшли ефективну робочу модель у своєму місті, потрібно продавати франшизу в інші міста.

- власна мережа точок продажу та виробництв в інших містах. Дистриб'юторська мережа по всій Україні дозволить збільшити виробництво за обсягом продукції, що випускається, при цьому варто акцентувати увагу на виробництво продукції з тривалим терміном зберігання.

Виконання зазначених заходів дозволить реалізувати маркетингові стратегії для ПрАТ «ТерА», які базуються на конкурентних перевагах.

3.2. Розробка комплексу маркетингових заходів для реалізації запропонованих стратегій

Із врахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів ПрАТ «ТерА», а також на основі оцінки конкурентних переваг можна запропонувати перелік найбільш суттєвих основних заходів для реалізації стратегії розвитку кондитерської фабрики:

1) відкрити фірмовий магазин в центрі міста Тернополя, що стане новим способом реалізації продукції, який дозволить збільшити кількість покупців, і в кінцевому результаті – збільшити обсяг виробництва кондитерських виробів.

Як відомо, головний конкурент Корпорація «Рошен» вже протягом останніх років відкрила фірмові магазини в м. Тернополі, що є суттєвою конкурентною перевагою перед нашим підприємством. Проте реалізувавши дану стратегію, підприємство ПрАТ «ТерА» зможе відвоювати втрату своїх покупців.

Варто зазначити, що кондитерська фабрика «ТерА» має свій власний магазин, проте він розміщений не безпосередньо на її території, тому відвідуваність покупців є не велика. В магазині пропонується широкий асортимент кондитерських виробів фабрики, є зручним графік роботи (8.00-20.00), затишний інтер'єр, де не тільки можна купити солодощі, але й поласувати смачною кавою з десертами, при цьому покупці можуть бути здивовані приємними цінами і програмою лояльності. Проте віддаленість від

центру міста не дає можливість в повній мірі використати наявний потенціал кондитерської фабрики «ТерА». Тому ми пропонуємо аналогічний магазин відкрити в центрі Тернополя.

Проведемо орієнтовний розрахунок витрат на відкриття нового фірмового магазину ПрАТ «ТерА» на основі інформації отриманої із доступних джерел. Для початку перед менеджерами компанії буде стояти питання - знайти відповідне приміщення в центрі міста Тернополя площею 20-25 м. кв. Також потрібно облаштувати приміщення, закупити необхідний інвентар, виготовити вивіску, провести рекламну кампанію і т.д. Для цього варто запланувати витрати – 100 тис. грн..

Розрахуємо орієнтовні планові витрати для функціонування фірмового магазину ПрАТ «ТерА» (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4.

Перелік планових витрат для функціонування фірмового магазину
ПрАТ «ТерА»

№ з/п	Перелік заходів	Витрати
	Оренда приміщення	10 тис грн
	Оплата комунальних послуг	5 тис. грн.
	Заробітня плата двох працівників	28 тис. грн
	Закупівля кондитерських виробів	100 тис. грн
	Всього	139 тис. грн.

Якщо прогнозувати, що магазин у центрі міста будуть відвідувати приблизно 100 чол. в день, середній чек покупки буде становити 70 грн. , то за день виручка магазину буде становити 7 тис. грн. За місяць ця сума становитиме 7 тис. грн.. * 30 днів = 210 тис. грн. За рік дохід може становити 2520 тис. грн.

Якщо прогнозована виручка (В) і орієнтовна собівартість (С) нам відома, то не важко розрахувати і прибуток (Пр) від такого заходу:

$$\text{Пр} = \text{В} - \text{С} = 210 \text{ тис. грн.} - 139 \text{ тис. грн.} = 71 \text{ тис. грн..}$$

Отримані ресурси зможуть не тільки швидко відшкодувати інвестиції у відкриття магазину, але й в майбутньому позитивно впливати на діяльність ПрАТ «ТерА» та успішно реалізовувати стратегію розвитку.

2) налагодити контакти із кафе та кав'ярнями міста щодо реалізації їм кондитерської продукції. ПрАТ «ТерА» протягом останнього часу пропонує різноманітні новинки, які могли б стати суттєвою конкурентною перевагою компанії, тому такий захід дозволить компанії значно покращити свої конкурентні позиції на ринку кондитерської продукції м. Тернополя.

3) вдосконалення організації роботи компанії, залучення персоналу до процесу управління. В цьому контексті можна запропонувати анонімну скриньку пропозицій від працівників компанії. Оскільки співробітники краще знають, що і як відбувається всередині компанії, вони можуть дати хороші поради щодо вдосконалення і модернізації підприємства. Це дозволить компанії знайти внутрішні проблеми та шляхи покращення структури організації із середини, що показує дуже позитивний вплив на підприємство.

По результатах проведеного аналізу можна зробити висновок, що поточна ситуація у ПрАТ «ТерА» є типовою для українських підприємств на сучасному етапі розвитку. Основні проблеми, характерні для організації маркетингової діяльності підприємства, включають н

- відсутність інтегрованої служби маркетингу та системного підходу до управління маркетингом;
- невизначеність стратегічних цілей і планів як на рівнях компанії загалом, так і в межах її структури;
- низький рівень активності у сфері реклами та стимулювання;
- відсутність ефективної системи зворотного зв'язку з клієнтами, що ускладнює врахування їхніх потреб та очікувань;
- відсутність єдиної політики щодо розвитку та вдосконалення продукції ПрАТ «ТерА»;

Таким чином, виявлені недоліки вимагають комплексного підходу до вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

З методологічної точки зору, причинами зазначених вищих недоліків є недостатнє усвідомлення керівництвом ролі та значення маркетингового підрозділу в управлінні системою маркетингу промислової організації.

Одним із ключових заходів для покращення діяльності підприємства є розробка та впровадження маркетингової стратегії. Наразі багато керівників українських компаній прагнуть інтегрувати стратегічне управління у свою діяльність, що передбачає організацію роботи відповідно до обраної маркетингової стратегії. Проте перед реалізацією такої стратегії, яка стане основою стратегічного управління для ПрАТ «ТерА», необхідно здійснити комплексну оцінку готовності підприємства до запровадження стратегічного підходу в управлінні. Це є першим етапом у процесі підготовки до створення та функціонування маркетингових служб компанії.

Найбільш ефективною методикою для оцінки готовності підприємства до впровадження стратегічного управління є розробка, запропонована аудиторською компанією «Полімекс». Ця методика дозволяє ідентифікувати низку ключових ознак, ступінь прояву яких у діяльності підприємства визначає його здатність до реалізації стратегічного управління, планування та роботи з маркетинговою стратегією.

Зазначені ознаки проявляються на підприємствах різного ступеня та в остаточному підсумку формують його конкурентні переваги. До таких ознак віднесемо:

- чітко визначена місія компанії;
- зрозумілість у формулюванні цілей і стратегії організації;
- функціонування ефективного механізму збору, аналізу та обробки маркетингової інформації;
- активна діяльність, спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- здатність підприємства адаптуватися до нових можливостей, що відкриваються;

- орієнтація поточного управління на реалізацію стратегічних завдань;
- чіткий організаційний поділ між завданнями стратегічного та оперативного управління;
- присутність підрозділів, що надають внутрішньофірмові консультації щодо питань формування стратегії;
- залучення сторонніх консультантів для розв'язання конкретних завдань, що не належать до основної компетенції підприємства;
- надання інформації про стратегічні цілі та плани підприємства для персоналу;
- забезпечення високого рівня корпоративної культури, що сприяє ефективній діяльності компанії;
- наявність на підприємстві маркетингового відділу, здатного досягати ефективного управління та функціонування на ринку.

Виявлення та розвиток цих характеристик є ключовими для успішного впровадження стратегічного управління на підприємстві.

Визначення рівня виявлення ознак, що характеризують готовність підприємства до застосування принципів та методів стратегічного планування та управління, будемо здійснювати експертним методом (за методом «Дельфі»).

Як і завжди, в якості експертів виступили фахівці різних підрозділів ПрАТ «ТерА», що дало можливість забезпечити конфіденційність опитування та не потребувало значних ресурсів. Крім того, дана методика може бути багаторазово застосована для контролю ефективності проведених заходів, мета яких – покращити ситуацію на кондитерській фабриці.

Для оцінювання готовності підприємства до роботи за принципами стратегічного управління фахівцям пропонували оцінити ступень прояву кожного з перерахованих вище ознак діяльності компанії і поставити відповідну оцінку, яка на їхню думку буде відповідати ступеню прояву тої чи іншої ознаки.

- «5» – така ознака в компанії повністю проявляється;
- «4» – ознака проявляється не в повній мірі;
- «3» – ознака проявляється досить слабо;
- «2» – ознака не проявляється.

Загальна оцінка ступеня готовності розраховується як середньо зважений бал за формулою:

$$\bar{s} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n s_{ij} , \quad (3.1)$$

де s_{ij} – бальна оцінка j - го експерта ступеню прояву i - ї ознаки;

n – кількість експертів;

m – число розглянутих ознак;

k_i – коефіцієнт важливості i - ї ознаки, обумовлений за правилом:

$$k_i = \begin{cases} 1 - \text{якщо } i\text{-а ознака «неважлива»;} \\ 2 - \text{якщо } i\text{-а ознака «важлива»;} \end{cases}$$

Для спрощення приймемо, що всі ознаки будуть мати однакову важливість ($k=1$).

При оцінюванні приймало участь десять експертів, таким чином $n=10$, а $m=12$.

Розрахуємо за формулою 3.1 наступні граничні числа:

$b_{\min}=0,2$ – відповідає випадку повного не прояву всіх ознак;

$b_{\text{сл}}=0,3$ – відповідає випадку слабого прояву всіх ознак;

$b_{\text{нп}}=0,4$ – відповідає випадку не повного прояву всіх ознак;

$b_{\max}=0,5$ – відповідає випадку повного прояву всіх ознак.

Тепер за формулами:

$$b_1 = b_{\min} + 0,75(b_{\text{сл}} - b_{\min}) \quad (3.2);$$

$$b_{\text{ср}} = 0,5(b_{\min} + b_{\text{макс}}) \quad (3.3);$$

$$b_2 = b_{\text{нп}} + 0,25(b_{\text{макс}} - b_{\text{нп}}) \quad (3.4);$$

розрахуємо пороги $b_1=0,275$, $b_{\text{ср}}=0,35$, $b_2=0,425$ і винесемо розраховані пороги на рисунок 3.1.

В таблиці 3.5 наведені результати узагальненої оцінки ступеня готовності ПрАТ «ТерА» до стратегічного управління по дванадцяти перерахованих ознаках.

Таблиця 3.5

Ступінь готовності ПрАТ «ТерА» до реалізації маркетингової стратегії

№ пп.	Ознаки, що проявляються	Оцінка ступеню прояву ознаки
1.	Чітко визначена місія компанії	Проявляється слабо
2.	Зрозумілість у формулюванні цілей і стратегії організації	Проявляється слабо
3.	Функціонування ефективного механізму збору, аналізу та обробки маркетингової інформації	Проявляється не цілком
4.	Активна діяльність, спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства	Проявляється не цілком
5.	Здатність підприємства адаптуватися до нових можливостей, що відкриваються	Проявляється слабо
6.	Орієнтація поточного управління на реалізацію стратегічних завдань	Не проявляється
7.	Чіткий організаційний поділ між завданнями стратегічного та оперативного управління	Не проявляється
8.	Присутність підрозділів, що надають внутрішньофірмові консультації щодо питань формування стратегії	Не проявляється
9.	Залучення сторонніх консультантів для розв'язання конкретних завдань, що не належать до основної компетенції підприємства	Проявляється не цілком
10.	Надання інформації про стратегічні цілі та плани підприємства для персоналу	Проявляється слабо
11.	Забезпечення високого рівня корпоративної культури, що сприяє ефективній діяльності компанії	Проявляється не цілком

№ пп.	Ознаки, що проявляються	Оцінка ступеню прояву ознаки
12.	Наявність на підприємстві маркетингового відділу, здатного досягати ефективного управління та функціонування на ринку	Проявляється слабо
	Підсумковий рейтинг	0,307

Ступінь готовності компанії до стратегічного управління оцінюється як:

- дуже висока, якщо отриманий результат попадає в діапазон $b_2 - b_{\text{макс}}$;
- висока, якщо отриманий результат попадає в діапазон $b_{\text{ср}} - b_2$;
- помірна, якщо отриманий результат попадає в діапазон $b_1 - b_{\text{ср}}$;
- низька, якщо отриманий результат попадає в діапазон $b_{\text{мін}} - b_1$.

Отриманий у таблиці 3.5 підсумковий рейтинг нанесемо на рисунок 3.1.

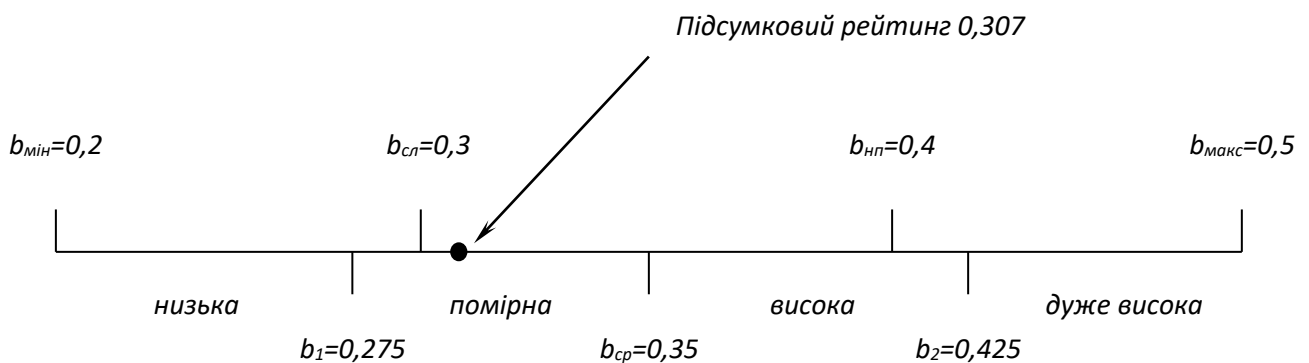


Рис. 3.1. Шкала оцінювання готовності ПрАТ «ТерА» до реалізації маркетингової стратегії

На рис. 3.1. зображено шкалу оцінювання готовності ПрАТ «ТерА» до реалізації маркетингової стратегії.

На основі отриманої оцінки ступеня готовності компанії можна зробити такий висновок: в цілому пкомпанія готова до створення єдиної служби маркетингу, яка буде відповідати за підготовку та реалізацію маркетингових стратегій підприємства.

Висновки до розділу 3

На розгляді в керівництва кондитерської фабрики 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 маркетинговими стратегіями товариство планує зберегти та приростити обсяг реалізації продукції в кількісному та вартісному вимірі. Істотними факторами, які зможуть вплинути на діяльність компанії в майбутньому, перш за все, є економічні фактори.

На майбутнє товариство не планує значних інвестицій у виробництво, номенклатура продукції залишається сталою.

Вітчизняний ринок кондитерських виробів характеризується високим рівнем конкуренції і ступенем насиченості. Саме тому реакція на зміни споживчих вподобань, динамічне оновлення асортименту продукції та насичення його новинками впливає на формування маркетингових стратегій та на місце фабрики на кондитерському ринку.

В результаті вивчення маркетингового середовища компанії було запропоновано розроблено матрицю SWOT та проведено PEST-аналіз, які дали можливість запропонувати ряд стратегій та здійснення апробації їх продажів, відповідності до тенденцій реалізації та споживацьких вподобань.

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, який відповідає за:

- складання звітів про травматизм на підприємстві;
- дотримання всіх вимог працівниками підприємства охорони праці;
- підготовка та періодичне оновлення нормативних документів з питань охорони праці;
- проведення вступного інструктажу з питань охорони праці;
- проведення навчання працівників підприємства з питань охорони праці;

- нагляд за дотриманням працівниками підприємства загально-об'єктової інструкції про заходи пожежної безпеки та інші обов'язки передбачені законодавством України та внутрішніми документами На ПрАТ «ТерА».

Відповідно до Положення про систему управління охороною праці на ПрАТ «ТерА» керівник підприємства:

1. Створює комісію підприємства для перевірки знань посадових осіб та робітників з питань охорони праці, забезпечує навчання та перевірку знань членів цієї комісії.
2. Визначає порядок і терміни проведення навчання, інструктажу та перевірки знань працівників.
3. Забезпечує виробничі ділянки нормативними актами про охорону праці, попереджувальними плакатами та знаками безпеки.
4. Забезпечує своєчасне проведення планово-попереджувальних ремонтів устаткування.
5. Комплектує служби, які здійснюють нагляд за експлуатацією та технічним станом будівель та споруд.
6. Забезпечує працівників засобами індивідуального захисту у відповідності до діючих норм та організовує їх віддачу, зберігання та використання.
7. Забезпечує відповідність технічної документації та технологічних процесів вимогам нормативних актів про охорону праці.
8. Забезпечує проведення атестації робочих місць на відповідність нормативним актам про охорону праці.
9. Забезпечує проведення попередніх (при влаштуванні на роботу) та періодичних медичних оглядів працівників та інші обов'язки.

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», у всіх регіонах та на всіх територіях.

Небезпечні явища і процеси, що призводять до виникнення надзвичайних ситуацій, як події випадкові можуть бути незалежними або залежними від зовнішнього джерела небезпеки. До зовнішніх належать джерела небезпек, присутність яких не характерно для тієї сфери, в якій виникає НС. Наприклад, екологічні надзвичайні ситуації можуть виникати через господарську діяльність людини в техносфері, а техногенні аварії і катастрофи на підприємстві - внаслідок прояву небезпечного природного фактора (землетрус, сильний вітер, снігопад тощо) або конфліктної події (диверсія, страйк, масові заворушення та інші).

До найбільш частих і типових аварій на підприємствах, класифікованих як техногенні надзвичайні ситуації, відносяться пожежі, вибухи ємностей з горючими газами або рідинами, руйнування і вибухи технологічного обладнання, обвалення будівельних конструкцій, прориви трубопроводів з газом, нафтою та іншими продуктами, руйнування споруд.

Аналіз причин виникнення промислових аварій і катастроф дозволяє об'єднати їх для ПрАТ «ТерА» у групи за такими ознаками:

1. Помилки і недоробки на стадіях проектування об'єкта: вишукувальні помилки; проектні недоробки; конструкторські помилки і недопрацювання.

2. Неякісне виготовлення (будівництво) об'єкта: відступ від закладених у проектах рішень, матеріалів; порушення технології виготовлення (будівництва); прихований брак у матеріалах або сировині, невідповідність їх характеристик нормативним вимогам.

3. Експлуатаційно-технічні причини: порушення технологічних процесів (відхилення параметрів процесу, відхилення в характеристиках сировини і матеріалів, порушення технологічної дисципліни та інші); зношеність обладнання.

4. Людський фактор: порушення трудової дисципліни, порушення правил безпеки проведення робіт; психофізіологічні причини (помилки в діях, втома, неуважність та інші).

5. Зовнішні причини: відхилення параметрів енергоживлення; погодні фактори; геологічні явища; диверсії та інші.

Значна кількість хімічно небезпечних речовин, таких як хлор і аміак, зосереджено на об'єктах харчової промисловості, зокрема і ПрАТ «ТерА», холодильних сховищ і підприємств оптової торгівлі.

З метою впорядкування фінансового забезпечення заходів, пов'язаних із запобіганням та ліквідацією наслідків надзвичайних ситуацій, удосконалення системи обліку та контролю за цільовим використанням коштів Кабінетом Міністрів України затверджено Порядок. Цим Порядком визначено механізм фінансового забезпечення заходів щодо запобігання надзвичайним ситуаціям техногенного і природного характеру, ліквідації наслідків зазначених ситуацій та соціальних надзвичайних ситуацій, удосконалення системи обліку коштів, що виділяються на ці цілі, та контролю за їх використанням. ПрАТ «ТерА» дотримується цього Порядку.

Фінансування заходів щодо запобігання виникненню та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій залежно від їх рівня здійснюється центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування відповідно до законодавства на основі затверджених планів робіт, програм. Фінансування здійснюється виходячи з обсягу коштів, передбачених у відповідних бюджетах, а також за рахунок власних коштів підприємств (в тому числі ПрАТ «ТерА»), установ та організацій усіх форм власності на територіях яких виникла чи може виникнути надзвичайна ситуація. Фінансування заходів із запобігання та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій здійснюється відповідно до їх рівнів:

- об'єктового рівня - за рахунок власних коштів ПрАТ «ТерА», якщо на його території виникла чи може виникнути надзвичайна ситуація;

- місцевого і регіонального рівнів - за рахунок власних коштів ПрАТ «ТерА» і додатково - за рахунок районних резервів (місцевий рівень), обласних, створених відповідно до законодавства;
- державного рівня - за рахунок коштів, передбачених державним бюджетом на ці цілі, в тому числі, частково, з резервного фонду державного бюджету.

Висновки до розділу 4

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 НС. Планомірна й екстрена евакуації розрізняються тимчасовими рамками. Екстрена евакуація викликається швидкоплинними процесами накопичення негативних факторів у зоні НС або спочатку високими рівнями цих факторів.

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, що виникла внаслідок цих ситуацій; надання згідно із законодавством матеріальної допомоги потерпілим внаслідок надзвичайних ситуацій; розгортання та утримання тимчасових пунктів проживання і харчування потерпілих; проведення евакуаційних заходів; забезпечення дій рятувальних та інших підрозділів або організацій, залучених до ліквідації надзвичайних ситуацій; завчасного реагування на загрозу виникнення надзвичайної ситуації, недопущення або пом'якшення її можливих наслідків.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено принципи та етапи формування маркетингової стратегії, а також розроблено стратегії для ПрАТ «ТерА». В ході дослідження отримані наступні результати:

1. Маркетингову стратегію нами розглянуто як комплекс дій для просування товарів чи послуг компанії. Традиційно стратегія ґрунтується на очікуваннях цільової аудиторії. Формування маркетингової стратегії дозволяє компанії ефективно спілкуватися з цільовою аудиторією та викликати інтерес до своїх товарів, а також встановлювати цілі та досягати їх. Дослідження конкурентних маркетингової стратегії допоможе маркетинголог побудувати план просування. Це збільшить охоплення споживачів та зробить продаж товарів і послуг більш ефективним.

2. В науковій літературі зустрічаються різні варіанти класифікації маркетингових стратегій. Нами зроблена систематизація пропонованих стратегій та їх класифікація за найбільш популярними ознаками.

Як правило, процес формування включає такі основні етапи: дослідження та аналіз ринку, аналіз конкурентів та їх продукції, дослідження цільової аудиторії, проведення SWOT-аналізу, формування цілей та завдань, розробка та план реалізації стратегії.

Таким чином, в даний час існує велика кількість видів маркетингових стратегій, які підприємство може використовувати залежно від ринкової кон'юнктури та свого становища на ринку. Тому розробка стратегії маркетингу - це програмно і цільовий підхід, виконання якого відбувається поетапно.

3. Маркетинг кондитерського підприємства відрізняється небагато від будь-якої іншої маркетингової діяльності – лише наявністю деяких специфічних завдань, але у своїй суті – це процес з розробки та надання споживачам кондитерської продукції. Прийняті рішення щодо маркетингової стратегії кондитерської фірми повинні спиратися на результати аналізу

кон'юнктури ринку, визначення цільової аудиторії та цільового ринку, допустимого бюджету на маркетинг, доступні інструменти просування.

4. Ринок кондитерських виробів України відрізняється стрімкою динамікою змін у перевагах споживачів і його дослідження є важливим для визначення перспектив його подальшого розвитку. Експерти виділяють такі глобальні тенденції на ринку кондитерських виробів:

- посилення конкуренції через зниження темпів приросту споживання продукції на світовому ринку;
- багато українських виробників відкривають нові експортні напрями та розширюють присутність на іноземних ринках;
- інтеграція передових технологій, таких штучний інтелект, які обумовлюються зростаючим попитом споживачів на унікальність продукції, які відповідають стиль сучасного життя, дозволяючи отримувати максимум насолоди від споживання солодошів.
- сформувалося покоління Z та Y, серед яких протягом останніх років особливо популярність користуються бента-торти, Cake та go (тортик на одному в паперовому стаканчику), японські моті на основа рисового тіста, а також дзеркальні торти, які покриті глянцевою глазурю.

5. У кондитерському секторі ринку працює близько 750 підприємств, для 472 з яких кондитерська галузь є основною. До таких належить і ПрАТ «ТерА». На сьогодні кондитерська фабрика «ТерА» є однією із стабільних функціонуючих компаній Тернополя.

Основним видом діяльності ПрАТ «ТерА» є виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, і виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

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.

6. На діяльність товариства впливає велика кількість факторів мікро- та макрорівня. 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 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. На основі досліджених факторів макро та мікросередовища проведено SWOT-аналіз.

7. Для поглибленого аналізу факторів навколишнього середовища та вичвлення стратегічних перспектив для розвитку нами проведено PEST-аналіз та побудовано матрицю SWOT – аналізу, що дала можливість сформулювати основні маркетингові стратегії для ПрАТ «ТерА» на основі конкурентних переваг: активізація просування через соціальні мережі, розширення рекламного впливу на споживача, створення служби маркетингу на кондитерській фабриці, збільшення частки ринку компанії за рахунок нових виробів і завоювання нових сегментів ринку та ін.

8. Із врахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів ПрАТ «ТерА», а також на основі оцінки конкурентних переваг в роботі запропоновано перелік найбільш суттєвих основних заходів для реалізації запропонованих маркетингових стратегій кондитерської фабрики.

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.
3. Про охорону праці: Закон України [прийнято ВР 14 жовтня 1992 року № 2694-XI] // www.rada.gov.ua.
4. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні. 2024 рік URL: [HTTPS://PRO-CONSULTING.UA/UA/ISSLEDOVANIE-RYNKA/ANALIZ-RYNKA-KONDITERSKIH-IZDELIJ-V-UKRAINE-2024-GOD](https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2024-god)
5. Андрушків Б. М., Мельник Л. М., Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. Тернопіль : ТНТУ, 2010. 238 с.
6. Балабанова Л. В., Холод В.В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. - Київ, 2012. 612 с.
7. 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.
8. Балацький Є.О., Бондаренко А.Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
9. Бліщук К. Сучасні маркетингові стратегії / К. Бліщук // Ефективність державного управління. 2016. Вип. 4 (49) Ч. 2. С. 301-308.
10. Бочко О.Ю., Балик У.О., Карпій О.П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. The actual problems of regional economy develop-ment. No. 2(18). P. 264–273. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6124>

11. Бурліцька О. П. Сутність трейд-маркетингу як основного інструменту стимулювання збуту / Оксана Петрівна Бурліцька // Галицький економічний вісник. — Т. : ТНТУ, 2023. — Том 83. — № 4. — С. 122–129
12. Бутенко Н.В. Маркетинг / Н.В. Бутенко. – URL: <https://pidru4niki.com/1584072040014/marketing/marketing>
13. 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.
14. 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.
15. Економічні ризики: фінансово-обліково-аналітичний аспекти: монографія/за ред. докт. екон. наук, проф. ЗВ Гуцайлюка. - Тернопіль: ТНТУ ім. І Пулюя, 2011.-200с.
16. 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>
17. Жижарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності /В.В. Жижарєва, Т.М. Савельєва // Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 423-427. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf
18. 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>
19. Закаблук Г.О. Дослідження динаміки показників фінансово-економічного стану промислових підприємств / Г.О. Закаблук // Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 12. С. 36-41.

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

21. Ілляшенко С.М. Маркетинг для магістрів. Навчальний посібник. 2023. 936с.

22. 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.

23. Котлер Ф., Кетарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0: від традиційного до цифрового. К. Вид-во К-БУКС. 2020. 208с.

24. Крикавський Є.В., Третьякова Л.І., Косар Н.С. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 256 с.

25. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. Галицький економічний вісник. 2013. № 2(41). С. 66–72.

26. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

27. Малюта Л. Оцінювання рівня інноваційного розвитку промислового підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2011. Вип. 1 (4). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11mlyrpp.pdf>

28. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності (2012-2023) URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

29. Окландер Т.О. Новий вектор розвитку теорії маркетингу <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/5692/1/68.pdf>

30. Основи 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.

31. Офіційний сайт державної служби статистики України URL: <http://ukrstat.gov.ua>

32. Офіційний сайт ПрАТ «ТерА»: URL: <http://tera.ua/>
33. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: навч. посібник. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с
34. Підсумки торгівлі кондитерськими виробами - URL: <http://ukrainian-food.org/uk/post/pidsumki-torgivli-konditerskimi-virobami>
35. 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>
36. Примак Т.О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 13–20.
37. Рац О.М. Ефективність функціонування підприємства як основа формування його конкурентоспроможності. Економічний простір. 2009. № 23/2. С. 273-281.
38. Ринок кондитерських виробів в Україні: солодощі на будь який смак. - URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-konditerskih-izdelij-v-ukraine-sladosti-na-lyuboj-vkus>
39. Ринок кондитерських виробів: продукція повинна бути і смачною, і достойною Instagram. URL: <https://harch.tech/2023/04/12/rynok-kondyterskyh-vyro-biv-produkcija-povynna-butyi-smachnou-i-dostojmou-> (дата звернення: 06.06.2024).
40. Ринок кондитерських виробів: світові тренди 2024 року URL: <https://harch.tech/2024/02/28/rynok-kondyterskyh-verobiv-svitovi-trendy-2024/>
41. Ромат Є.В. Чаплай І.В. Реалізація інструментів маркетингу в механізмах державного управління. Публічне урядування. 2016. № 1. С. 15–28.
42. Россоха В.В. Розвиток промислового маркетингу в контексті сучасних ринкових трансформацій. Наукові записки. Економічні науки. 2015. Т. 172. С. 74-80.

43. Руцишин Н.М. Інтегральна оцінка ефективності функціонування торговельних підприємств та методи розрахунку інтегральних показників. Науковий вісник НЛТУ України. 2007. Вип. 17.5. С. 176-180. Спільник І.В., Загородна О.М. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз; ред. кол.: В.А. Дерій (гол. ред.) та ін. 2014. Вип. 17. С. 106-120.

44. Семенюк С. Інтерактивний маркетинг: стан розвитку в Україні / С.Семенюк, С.Шпилик // Галицький економічний вісник. — 2012. — №2(35). — с.87-95 -

45. Світові тренди на ринку випічки, хлібних виробів та шоколаду у 2024 році URL: <https://cacaomill.com.ua/blog/svitovi-trendi-na-rinku-vipichki-khlibnikh-virobiv-ta-shokoladu-u-2024-rotsi>

46. Семенюк С. Діджиталізація процесу управління маркетингом підприємства [Електронний ресурс] / Світлана Семенюк // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2022. — Вип. 2 (27). — С. 35-44. — Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22ssbump.pdf>

47. Семенюк С. Інформаційно-комунікаційні тренди сучасного світу. Соціально-економічні проблеми і держава. 2023. Вип. 2 (29). С. 10-17. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23ssbtss.pdf>

48. Семенюк С. Месенджер-маркетинг як новий рівень комунікації з клієнтом [Електронний ресурс] / Світлана Семенюк // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2021. — Вип. 2 (25). — С. 448-456. — Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21ssbkzk.pdf>

49. Семенюк С., Штефанич Д. Особливості ціноутворення на ринку освітніх послуг. Науковий вісник Волинського національного університету імені Л. Українки. 2008. Випуск 7. С.29-34

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

51. 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.

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

53. Сороківська О. А., Гевко В. Л. Інформаційна безпека підприємства: нові загрози та перспективи. Вісник Хмельницького національного університету. 2(2), 2010. С. 32-35.

54. Сорокіна А.М. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023 URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-15/2023-7-04-15>

55. 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.

56. Топ-4 преміальних трендів кондитерської продукції 2024 року URL: <https://restaurant-consulting.com.ua/uk/top-4-premialnih-trendiv-konditerskoi-produkcii-2024-roku>

57. Топ-5 виробників кондитерських виробів URL: <https://uba.top/confectio>

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

59. Фалович В. А. Аутсорсинг в адаптації ланцюгів поставок до змінного середовища / В.А. Фалович // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 187-190.

60. Фалович В. А. Структурування ланцюга поставок у контексті ідентифікації джерел формування емерджентних властивостей / В.А. Фалович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Логістика». – Львів, 2017. – № 862. – С. 213-232.

61. Фалович В.А. Особливості формування збірних поставок в ланцюгах поставок / В.А. Фалович. – Технологічний аудит та резерви

виробництва. – 2015. – № 1/5 (21). – С. 78-84.

62. Фалович В.А. Комунікації підприємств в інтернеті: тренди і напрями розвитку. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. 2018. Т. 23. Вип. 1 (66). 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)

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

64. Шпилик С. Інтернет як ефективний маркетинговий інструмент сучасного підприємства. Галицький економічний вісник. 2015. № 2. С.212–223.

65. Янишин Я.С. Сприяння вдосконаленню маркетингової діяльності в підприємстві. Економіка АПК. 2011. № 19. С. 169-171.

66. Galyna Liakhovych, Olha Pavlykivska, Lesia Marushchak, Oleksandra Kilyar and Svitlana Shpylyk (2019). The organizational-economic aspects of land relations provision by administrative-territorial reform in Ukraine. Problems and Perspectives in Management, 17(2), 479-492. doi:10.21511/ppm.17(2).2019.37

67. Semeniuk S., Levytskyi V., Fomina O., Fedorchenko K., Yudina N., Ratynskiy V., Shcherbatiuk O., Bendiuh V., Zhurakivska Y. OVERCOMING BARRIERS TO DIGITALIZATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, Ukraine. Том 3. Випуск 3(129), 2024. с.57–69. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85199711651&origin=resultslist&sort=plf->

68. Strutynska I., Kozbur H., Dmytrotsa L., Sorokivska O., Melnyk L. Influence of Digital Technology on Roadmap Development for Digital Business Transformation. Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2019 : materials of the 9th International Conference (Ceske Budejovice, Czech Republic, 5–7 June 2019). Ceske Budejovice : Ternopil National Economic University and University of South Bohemia, 2019. P. 333–337.