

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

МОЛОЖ ЮЛІА ЛЕОНІДІВНА

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри  
підприємництва, корпоративної і  
просторової економіки,  
к.е.н., доцент О.С. Трегубов  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА  
КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «АВК»)**

Спеціальність 051 Економіка

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
Ю.Б. Костенюк, доцент кафедри  
підприємництва, корпоративної та  
просторової економіки  
к.е.н, доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

\_\_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄКТ/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2020

## АНОТАЦІЯ

**Молож Ю.Л.** Формування стратегії розвитку підприємства кондитерської галузі (на прикладі ПрАТ «АВК»). Спеціальність 051 «Економіка», Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2020.

У кваліфікаційній роботі розкрито сутність стратегії розвитку підприємства та обґрунтовано процес її вибору. Визначено основні види стратегії концентрованого зростання та з'ясовано місце маркетингу у ній. Обґрунтовано та сформовано стратегію розвитку підприємства – концентрованого зростання, а саме стратегію розробки нового продукту. Забезпечено реалізацію обраної стратегії шляхом окреслення основних параметрів новинки: вид, канали розподілу збуту, споживачі, ціна, упаковка, стратегії позиціонування та методи просування. У результаті реалізації рекомендованої стратегії та запропонованих заходів її забезпечення компанія «АВК» зможе отримати додаткову величину чистого прибутку.

Результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані підприємствами кондитерської галузі, зокрема кондитерською компанією «АВК».

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегія концентрованого зростання, кондитерська галузь, розробка продукту, маркетингові заходи у стратегії, стратегія позиціонування, економічна ефективність.

Табл. 24. Рис. 10. Бібліограф.: 57 найм.

**Molozh Yu.** Strategy formation for the development of the confectionery industry enterprise (on the basis of PJSC AVK). Specialty 051 «Economics», Program «Economics of enterprise». Vasyl's Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020.

The qualification work reveals the essence of the enterprise development strategy and substantiates the process of selection. The main types of concentrated growth strategy are identified and the place of marketing in it is clarified. The strategy of enterprise development - concentrated growth, namely the strategy of new product development is substantiated and formed. The implementation of the chosen strategy is ensured by outlining the main parameters of the novelty: type, distribution channels, consumers, price, packaging, positioning strategies and promotion methods. As a result of the implementation the recommended strategy and the proposed measures to ensure it, AVK will be able to obtain an additional amount of net profit.

The results of the qualification work can be used by confectionery companies, in particular the confectionery company «AVK».

Keywords: development strategy, concentrated growth strategy, confectionery industry, product development, marketing activities in the strategy, positioning strategy, economic efficiency.

Tabl. 24, Fig. 10, Bibliography: 57 items.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ	
СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1 Сутність стратегії розвитку підприємства .....	8
1.2 Характеристика стратегій концентрованого зростання .....	15
1.3 Маркетингові аспекти стратегії концентрованого зростання .....	20
РОЗДІЛ 2 ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ	
КОНЦЕНТРОВАНОВОГО ЗРОСТАННЯ ДЛЯ ПРАТ «АВК» .....	28
2.1 Фінансово-економічний аналіз підприємства .....	28
2.2 Аналіз кондитерського ринку України .....	35
2.3 Формування стратегії концентрованого зростання .....	43
РОЗДІЛ 3 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАПРОПОНОВАНОЇ	
СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПРАТ «АВК» .....	53
3.1 Розробка нового товару в межах стратегії концентрованого зростання .....	53
3.2 Маркетингові заходи щодо виходу нового товару компанії на ринок .....	58
3.3 Визначення економічної ефективності від реалізації стратегії .....	64
ВИСНОВКИ .....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	74
ДОДАТКИ .....	79



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Нестабільність сучасної ситуації в Україні, мінливість кон'юнктури ринку, зростання конкуренції у всіх галузях економіки створює для підприємства складні умови щодо його розвитку. Будь-який розвиток фірми характеризується необхідністю розробки стратегії. Її наявність свідчить орієнтованість підприємства на довготривалу перспективу, на формування ефективної політики з партнерами та клієнтами. Тому, розробка стратегії розвитку є однією з важливих завдань керівництва підприємства.

Кондитерська галузь України займає велику частку в харчовій промисловості України, оскільки являється однією з перспективних та найрозвиненіших галузей. Проте, висока конкуренція на ринку спонукає виробників шукати нові підходи для утримання існуючих позицій та завоювання додаткової кількості споживачів. Кондитерські виробники намагаються постійно вдосконалювати процеси управління підприємством, але динамічність розвитку кондитерського ринку зумовлює необхідність постійного перегляду наявних стратегій розвитку та формування нових – більш актуальних.

**Об'єктом дослідження** є процес стратегічного розвитку кондитерської компанії в умовах жорсткої галузевої конкуренції

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до формування стратегії розвитку підприємства.

**Мета дослідження** – сформулювати стратегію розвитку підприємства та визначити ефективність її реалізації.

Реалізація мети передбачає розв'язання таких завдань:

- розглянути сутність стратегії розвитку підприємства: понятійний апарат, етапи та класифікацію;
- розглянути існуючі типи стратегій концентрованого зростання та методи їх вибору для підприємства;

- дослідити маркетингові аспекти в реалізації стратегій концентрованого зростання, охарактеризувати основні стратегії позиціонування та методи просування товарів на ринок;
- провести аналіз кондитерського ринку України та визначити місце компанії «АВК» на ньому;
- розробити стратегію концентрованого зростання для компанії «АВК» у відповідності із зазначеними етапами;
- оцінити економічну ефективність від впровадження запропонованих новинок у компанії «АВК».

**Методи дослідження.** У процесі виконання кваліфікаційної роботи були використані методи: наукового узагальнення (при визначенні сутності стратегії розвитку), аналізу і синтезу; групування та систематизації; економіко-статистичні методи (обробка результатів дослідження фінансово-економічної діяльності); при аналізі господарської діяльності та кондитерського ринку застосовувались статистичні методи дослідження числових даних: вертикальний (структура показників) та горизонтальний (динаміка показників) аналіз; для наочного відображення конкурентних позицій підприємства було використано графічний і табличний методи; при апробації розробленої стратегії розвитку концентрованого зростання у компанії «АВК» – експериментальний.

**Наукова новизна дослідження.** В рамках роботи було запропоновано можливість розробки нового продукту для підприємства кондитерської галузі шляхом удосконалення формування стратегії розвитку через концентроване зростання. Визначено доцільність її реалізації за допомогою розрахунку економічної ефективності.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що рекомендації щодо формування та забезпечення реалізації стратегії розвитку через концентроване зростання, можуть бути використані компанією «АВК» на практиці, а також іншими кондитерськими компаніями, у формі застосування алгоритму проведеного дослідження.

**Апробація результатів дослідження.** Результати висвітлено в:

1) тезах «Впровадження нового продукту на кондитерський ринок України: аналіз та передумови», що подані на XX Всеукраїнську наукову конференцію студентів, аспірантів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (23-24 квітня 2020 р.), яка проводилась у Донецькому національному університеті імені Василя Стуса;

2) науковій статті «Сучасний стан кондитерського ринку України: аналіз розвитку та перспективи впровадження нового продукту» (англійською мовою), що опублікована у науковому журналі категорії «Б» Донецького національного університету імені Василя Стуса «Економіка і організація управління» №2 (38), 2020 року;

3) тезах «Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства на основі SPACE-аналізу», що подані на XX Міжнародну наукову конференцію студентів, аспірантів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стає економічне зростання» (24-25 листопада 2020 р.), яка проводилась у Донецькому національному університеті імені Василя Стуса;

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 94 сторінки друкованого тексту, з яких 73 сторінки – основний обсяг. Робота містить 24 таблиці та 10 рисунків, список використаних джерел складається з 57 найменувань, додатків – 5.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність стратегій розвитку підприємства

В умовах високої конкуренції, підвищення вимогливості споживачів та мінливих ринкових умовах ведення підприємницької діяльності однією з головних задач для більшості вітчизняних підприємств стає досягнення, збереження та підвищення сталих позицій на ринку. Важливим інструментом забезпечення ефективності та конкурентоспроможності є стратегічний менеджмент. Будь-яка бізнес-одиниця для свого успішного розвитку розробляє стратегію на майбутнє. У теперішній економічній ситуації в Україні більшість підприємств прагнуть не тільки виживати, але і розвиватися. Тобто, стратегія підприємства повинна обґрунтовувати його перспективний розвиток.

Поняття стратегія підприємства має різні визначення, але, як говорив доктор філософії Джон Міддлтон, – «Визначення стратегії завжди пов'язано з вибором напрямку розвитку діяльності організації і напрямом цього руху» [1, с.5]. Існує велика кількість підходів до трактування поняття «стратегія» (основні наведено у Додатку А, таблиця А.1), але загалом її можна охарактеризувати як набір правил, способів та механізмів розвитку, що застосовуються як на довгострокову так і короткострокову перспективу, вони необхідні для ефективної діяльності підприємства, досягнення цілей, задоволення потреб споживачів та комфортного перебування в конкурентному середовищі, в умовах обмеженості ресурсів та мінливого середовища.

В тлумачних словниках термін «розвиток» описується як процес, унаслідок якого відбувається перехід від одного якісного стану до іншого (вищого), тобто зміна якості чого-небудь [2, с. 962]. Проте, таке твердження не враховує, що розвиток перебуває під впливом зовнішнього середовища, до якого можна віднести галузь, регіон, соціально-економічну систему держави та міжнародну систему. Відомі українські науковці В. Пономаренко, О. Тридід та М. Кизим,



характеризують розвиток як процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується ефективність функціонування та стійкість до дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища [3, с. 62]. У Додатку А (таблиця А.2) наведено різноманіття визначень поняття «розвиток».

Аналізуючи наведені визначення термінів «стратегія» і «розвиток» підприємства, можна прослідкувати тісний взаємозв'язок між ними. З одного боку, вчені, що досліджують проблеми стратегічного управління, розглядають розвиток як результат реалізації стратегії, а з іншого боку, вчені, які розробляють теорію організаційного розвитку, визначають стратегію як інструмент забезпечення розвитку підприємства [4, с.40 ]. Проте, варто зазначити, що будь-яка стратегія підприємства орієнтована на забезпечення його розвитку. Стратегія розвитку вважатиметься ефективною, якщо матиме інноваційне спрямування. Така стратегія орієнтована на позитивні результати (збільшення прибутків, підвищення рентабельності діяльності), які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства у цілому.

Баланович А.М виділяє такі принципи формування стратегій [4, с.147]:

- цілеспрямованості (вибираються функції, що є пріоритетними для підприємства та спрямованими на досягнення певних цілей);
- комплексності (визначається склад функцій підприємства з врахуванням узгодженості всієї сукупності прогностичних оцінок та факторів його розвитку);
- системності (враховуються передумови та обмеження розвитку підприємства, що зумовлені мінливістю зовнішнього середовища);
- адаптивності (розробляється спеціальний механізм, який дозволяє коригувати стратегічні плани та проекти під впливом змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі);
- ефективності (визначаються спеціальні набори функцій, які забезпечують досягнення стратегічних цілей при ефективному використанні ресурсів);
- мінімізації ризиків (забезпечуються максимально можлива мінімізація ризиків, що обумовлена виконанням підприємства певних функцій у перспективі);

- наукової обґрунтованості (розробляється стратегія, що враховує об'єктивні закономірності розвитку підприємства, які відображаються у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності);

- об'єктивність (вивчаються реальний процес розвитку підприємства, що дає можливість власно зорієнтуватися та визначити необхідну стратегію для досягнення найкращих результатів в теперішніх умовах);

- оптимальності (передбачає вибір такої стратегії, яка відповідала б економічному критерію ефективності діяльності підприємства, максимум прибутку при мінімальних витратах).

Розробку стратегії підприємства варто виконувати, базуючись на [5, с.112]:

1) орієнтації на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарюючого суб'єкта та економічні інтереси його власників;

2) багатоваріантності можливих напрямків розвитку, що зумовлюється динамічністю зовнішнього оточення підприємства;

3) безперервності розробки, постійній адаптації до виникаючих змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому оточенні підприємства.

Формування стратегії відноситься до процесу вибору напрямку, який найбільше підходить для реалізації цілей організації і, таким чином, досягнення певних результатів. Процес розробки стратегії розвитку включає декілька етапів (рис.1.1).



Рис. 1.1 Алгоритм процесу розробки стратегії розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [6, с.370]

На першому етапі визначають місію підприємства. Більшість підприємств, які працюють досить тривалий час, мають сформовану місію відповідно до філософії існування бізнесу. Оскільки місія – це звернення до внутрішнього та зовнішнього оточення підприємства, до неї є загальний доступ, наприклад, на офіційному сайті. Далі відбувається постановка стратегічних цілей. Їх виконання буде забезпечувати стратегічні задачі функціональних підрозділів (маркетингового, виробничого, фінансового, кадрового тощо). Варто зазначити, що підприємство може обирати не всі свої підрозділи, а лише ті, які вважає найголовнішими або проблемними. Останні можуть бути визначені за допомогою такого методу, як «Квадрат потенціалу». Він допомагає виділити неефективні функціональні підрозділи, шляхом розрахунку певних показників. Цей метод є універсальним, за його допомогою можна з'ясувати потенціал підприємства у певному напрямку діяльності або готовності до нововведень.

На третьому етапі виконується стратегічний аналіз конкурентних позицій, тобто з'ясовуються сильні і слабкі сторони підприємства його потенціал у виборі певної стратегії, вплив зовнішнього та внутрішнього середовища. В даному випадку доцільно використання різних методів стратегічного аналізу: BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, SWOT-аналіз, багатовимірна модель Д. Абеля тощо. Відповідно, необхідні показники для проведення стратегічного аналізу (темпи зростання ринку, рівень конкуренції в галузі та її стабільність, привабливість стратегічної зони господарювання тощо) можна отримати після виконання економічного аналізу галузі. Подальша оцінка здійснюється шляхом розрахунку інтегрального показника (порівняльної оцінки з підприємством-еталоном) або експертної оцінки порівняння. Кінцевий результат – визначення стратегії розвитку.

Існує декілька класифікацій стратегії, які використовуються підприємствами для досягнення запланованих цілей. Суттєвим фактором, що впливає на класифікацію, є те, що більшість стратегій не можна однозначно визначити за однією ознакою. Незважаючи на безліч варіантів стратегій, Зоря О.П. пропонує обмежити їх чотирма узагальненими варіантами: стратегія зростання або



розвитку, стратегія стабілізації, стратегія економії, комбінована стратегія. Кожна з них, в свою чергу, може мати кілька різновидів [7, с.172].

Список авторів класифікацій стратегій розвитку досить великий. Так, наприклад А. Томсон та Дж. Стрикленд III [8, с. 31] виділяють 3 типи: стратегію концентрації на одному напрямі, стратегію вертикальної інтеграції і групу стратегій диверсифікації. Д. Дей [9, с.47] пропонує лише дві стратегії зростання: експансію ринку (розвиток продукту і ринку) і диверсифікацію (розвиток додаткових напрямів бізнесу). Таким чином, запропоновані класифікації стратегій розвитку поділяються на 4 групи, де 3 групи – зростання виробництва і 1 – скорочення (рис.1.2).



Рис. 1.2 Класифікація стратегій розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [8-9], [10, с.164]

1. Зростання за рахунок товару або ринку (концентрованого зростання). Ця група об'єднує:

- стратегію розвитку традиційного товару, що характеризується можливістю збільшення виробництва і реалізацією «старого» товару. Полягає в збільшенні використання продукту та пошуку нових напрямів його використання;

- стратегію розвитку нового товару, що характеризується випуском нового товару, або виробництво нових модифікацій товару, або створення нових торгових марок (ТМ);

- стратегію розвитку традиційного ринку, що характеризується можливістю збільшення об'єму традиційного ринку або унаслідок демографічних і соціокультурних чинників, або у зв'язку зі змінами структури потреб споживачів, або через стан дефіциту товару, або у разі, коли хтось з конкурентів залишає ринок;

- стратегію розвитку нового ринку характеризується завоюванням позиції на новому ринку, якщо можливості розвитку на традиційному ринку відсутні. Якщо підприємство застосовує одразу декілька вищеперерахованих стратегій, то більшість науковців вважає це стратегією диверсифікації.

2. Зростання за рахунок інтеграції – приєднання до підприємства нових структур або їх поглинання. Поділяється на:

- стратегію зворотної інтеграції, що характеризується придбанням або встановленням контролю над підприємствами, що в логістичному ланцюжку знаходяться між фірмою і її постачальниками;

- стратегію прямої інтеграції, що характеризується придбанням або встановленням контролю над підприємствами, що в логістичному ланцюжку знаходяться між фірмою і її споживачами;

- стратегію глобалізації, характеризується припущенням об'єднання обох стратегій інтеграції одночасно.

3. Зростання за рахунок диверсифікації – припускає зростання за рахунок зміни напрямів діяльності:

- стратегія центрованої диверсифікації, характеризується пошуком можливостей диверсифікації, які знаходяться у вже існуючому напрямі господарювання;

- стратегія однорідної диверсифікації характеризується зростанням за рахунок роботи в суміжних напрямках діяльності з тими, що вже існують;

- технологічна диверсифікація, характеризується пошуком можливостей виробництва і реалізації нової продукції, що вимагає використання нової технології;

- конгломеративна диверсифікація, характеризується зростанням за рахунок роботи в технологічно не пов'язаних між собою галузях або в непов'язаних напрямках діяльності.

Будь-яке зростання передбачає несиметричність процесу, тому воно може бути різним у різних напрямках діяльності, в зв'язку з цим, виділяють ще стратегію скорочення, яка спеціально використовується підприємством для закриття виробництва. Виділяють 4 типи стратегій скорочення бізнесу [11, с.39]:

- стратегія ліквідації компанії – застосовується, коли підприємство не може більше вести діяльність;

- стратегія «збирання врожаю» – допускає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу та максимальне отримання доходу від розпродажу наявного продукту при скороченні виробництва;

- стратегія скорочення частини підприємства, яка характеризується закриттям чи продажом одного з підрозділів підприємства, для змінення меж діяльності;

- стратегія скорочення витрат – пов'язана з підвищенням продуктивності, зниженням виробничих витрат, скороченням прийому та навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей.

Кінцевий вибір оптимальної стратегії відбувається шляхом доповнення формального підходу творчим аналізом з урахуванням чинників, які впливають на стратегічний вибір. Основними чинниками, від яких залежить цей вибір, вважають цілі організації, стан ринку та позицію організації на ньому, стратегії



конкурентів, потенціал організації, товар та його особливості, конкурентні переваги організації, привабливість ринку, стадію життєвого циклу підприємства, витрати виробництва та збуту продукції, ціннісні орієнтації керівництва тощо. Водночас врахувати всі ці чинники при виборі стратегії практично неможливо, тому звертають особливу увагу на цілі та фінансові ресурси організації, рівень ризику, інтереси вищого керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, фактор часу [12, с.121].

## 1.2 Характеристика стратегій концентрованого зростання

Як уже зазначалось у підрозділі 1.1, стратегії розвитку поділяються на стратегії зростання та скорочення виробництва. Для успішного розвитку (і за відсутності інших негативних факторів), будь-яке підприємство буде обирати перший варіант. З наявної класифікації стратегія концентрованого зростання є досить привабливою для компанії, тому що вважається перспективною та не дуже витратною. При тому, варто враховувати ситуацію на ринку, де працює підприємство, його конкурентні переваги.

Для впевненого вибору підходящої стратегії, підприємству рекомендується використати модель Томпсона-Стріклєнда (рис.1.3).



Рис. 1.3 Модель Томпсона-Стріклєнда

Джерело: сформовано автором на основі [13, с.327]

За наведеною моделлю бачимо, що стратегію концентрації обирають, коли на ринку присутня сильна конкурентна позиція підприємства і швидке зростання ринку. Варто зазначити, що підприємство одночасно може реалізовувати кілька стратегій, в залежності від поставлених цілей та фінансових можливостей. Успішна стратегія будь-якої фірми, як правило, має портфельний характер, що включає певний набір стратегічно важливих напрямків діяльності.

Стратегії концентрованого зростання пов'язані зі зміною продукту, тобто підприємство намагається удосконалити свій продукт або розпочати виробляти новий продукт, при цьому не змінюючи галузевої приналежності, але може змінити ринок (в межах галузі). Іншими словами, підприємство здійснює пошук можливостей посилення свого стану на існуючому ринку або переходить на новий ринок [14, с.46]. Визначено, що концентроване зростання відбувається декількома напрямками, основою для яких є розвиток нового або традиційного товару, які планується впроваджувати на новому або традиційному ринку (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Матриця вибору стратегій концентрованого зростання

		Ринок	
		Традиційний	Новий
Товар	Традиційний	Стратегія глибокого проникнення	Стратегія розширення
	Новий	Стратегія розроблення товару	Стратегія диверсифікації

*Джерело: сформовано автором на основі [15, с.535]*

Стратегія глибокого проникнення використовується, коли ринок ще не насичений. Вона ефективна, тільки якщо підприємство буде пропонувати аналогічні конкурентам товари за нижчими цінами, тобто фірмі потрібно значно знизити витрати виробництва. Стратегія розвитку ринку дозволяє розширити збут наявних товарів, шляхом просування їх на нові ринки (наприклад, експортування). Стратегія розроблення товару базується на модифікації

продукту на існуючому ринку, проте, важливо, щоб новий товар мав більше корисних властивостей і (якщо це можливо) був дешевшим або не набагато дорожчим за старий. Стратегія «новий товар – новий ринок» вважається стратегією диверсифікації, тому до концентрованого зростання не включається. Вона застосовується з метою виключення залежності підприємства від виготовлення одного товару або ринку. Дані стратегії підприємство обирає в залежності від своїх цілей (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристика стратегій концентрованого зростання

Приклади цілей підприємства	Можлива стратегія
- створити такий продукт, який допоможе підвищити конкурентоспроможність підприємства; - підвищити свої позиції на ринку	«новий товар – старий ринок» (розроблення товару)
- збільшити збут існуючих товарів на нових ринках або на нових сегментах наявного ринку	«старий товар – новий ринок» (розширення)
- завоювати клієнтів конкурента шляхом зниження цін на аналогічну продукцію	«старий товар – старий ринок» (глибокого проникнення)

*Джерело: сформовано автором*

Також, вибір стратегії залежить від можливостей підприємства і його готовності до ризику. Якщо воно має великі ресурси, але не бажає йти на великі ризики, то може використати стратегію розробки продукту. Якщо ж ресурсів недостатньо, можна вибрати стратегію розвитку ринку. Величина ризику, пов'язана з окремими альтернативними стратегіями, неоднакова. За дослідженнями німецьких фахівців, ймовірність успіху різних стратегій виглядають таким чином [16]:

- 1) стратегія глибокого проникнення – 50% ймовірність успіху;
- 2) розроблення товару – 33% ймовірність успіху;
- 3) стратегія розширення – 20% ймовірність успіху.

Сьогодні внаслідок швидкого розвитку нових технологій та посилення конкуренції підприємство повинно швидко враховувати зміни смаків споживачів і для утримання своїх ринкових позицій або завоювання нових не можна сподіватись лише на існуючі, необхідно активно впроваджувати нові продукти



на «старий» або новий ринок (в залежності від стратегічних цілей та можливостей фірми). Але новаторство вважається дорогим та ризикованим. Так, за даними досліджень, на ринку промислових товарів невдачі зазнає 25%-30% усіх запропонованих новинок. Однак, щоб вистояти в конкурентній боротьбі підприємства продовжують фінансувати у дослідження та розробки, намагаючись зменшити ризики шляхом активного використання маркетингової діяльності.

Паничкіна Г.Г. та Мазилкіна О.І. поділяють нові товари на дві позиції: з погляду підприємства та споживача (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Групи товарів-новинок зі сторони споживача та підприємства

Рівень	Приклад
1. Новий товар з погляду підприємства	
Перший – просте розширення асортименту	випуск молока з вітамінними добавками
Другий – характеризується високим ступенем новаторства та технологічності	перехід від друкарської машинки до виготовлення принтерів
Третій – характеризується появою справжнього нововведення, принципово нового товару	поява 4-го виду шоколаду – рубінового
2. Новий товар з погляду споживача	
Перший – спадкоємне нововведення (не вимагає від споживача нових поведінкових звичок)	сік з новим наповнювачем
Другий – динамічно спадкоємне нововведення (вимагає незначних змін у поведінці покупця)	виготовлення шоколаду без цукру
Третій – принципове нововведення (вимагає від споживача зовсім іншої нової схеми поведінки)	перше користування автомобілем

*Джерело: сформовано автором на основі [17, с.96]*

Найчастіше новинки зустрічаються першого та другого рівнів, товари третього рівня трапляються не так часто, тому що він є найдорожчим та найбільш трудомістким. Але в процесі життєдіяльності, підприємство, яке хоче зайняти лідируючі позиції на ринку, досягти визнання, повинно мати новинку третього рівня. Новим продуктом, також, можна вважати виріб, виробництво якого підприємство освоїло вперше, тобто будь-який продукт, що випускається певним підприємством, можна вважати новим. У цьому випадку мова йде про виробничу

новизну виробу з погляду часу його освоєння. Про товарну новизну можна говорити, коли на ринок виходить продукт, що відрізняється від аналогічних товарів будь-якою зміною споживчих властивостей.

Під новим продуктом розуміють оригінальні вироби, поліпшені варіанти або модифікації наявних товарів, а також нові марки, що є результатом науково-технічної діяльності. Модифікацію вже існуючого товару або нововведення, яке споживач вважає значущим. Модифікації являють собою зміни в продукції і включають розробку нових моделей, стилів, кольорів, покращення товарів та появу нових торговельних марок. У процесі інновацій можуть виникати значні та незначні нововведення. До незначних нововведень можна віднести ті продукти фірми, які раніше нею не продавалися, але були присутні у збуті інших компаній. До значних нововведень можна віднести ті продукти, котрі не продавалися ні цією фірмою, ні будь-якою іншою. При їх використанні зростає ризик, витрати і час, за який може бути досягнута прибутковість [18, с. 117].

Отримати нововведення можна такими способами: [19, с. 97].

- 1) купити інформацію про новинки (патент чи ліцензія);
- 2) створити новий товар у відділі досліджень і розробок підприємства;
- 3) удосконалити структуру чи зовнішнє оформлення;
- 4) розробити новинку з партнерами підприємства.

Новий товар створюється з метою збільшення об'ємів продажу. При цьому підприємство може розробити товари з новими функціями, різних розмірів, типів, кольорів, властивостей, змінити споживчі характеристики шляхом їх удосконалення або створити різні модифікації товарів. Стратегія розробки нового товару є складною, але саме нові товари, які вдало поєднали потреби ринку та потенційні можливості фірми, забезпечують їй довгострокові конкурентні переваги.

### 1.3 Маркетингові аспекти стратегії концентрованого зростання

Стратегія впровадження на ринок нового продукту базується на маркетингових аспектах, тому, при реалізації, вона буде трансформуватись в маркетингові стратегії зростання, які безпосередньо включатимуть позиціонування та просування товару. В процесі цього підприємство вирішуватиме такі питання:

- які канали розподілу збуту обрати? Важливо враховувати, що такі самі канали, що використовуються для реалізації інших продуктів підприємства не завжди доцільні, оскільки новий товар може бути орієнтований на інший сегмент споживачів;

- яке місце новинки в асортименті підприємства? Потрібно вирішити, чи це буде доповнення до наявного асортименту, чи заміна одного зі старих товарів;

- яку ціну доцільно встановити? Якщо товар новий лише для підприємства, а для ринку - ні, можна дослідити середню ціну на ринку. Якщо він новий і для ринку, то розрахунок можна виконати шляхом вирахування собівартості або експертним методом;

- який матеріал та кольори використати при розробці обгортки товару;

- яку стратегію позиціонування нового товару обрати? Класифікація стратегій позиціонування досить широка, вибір найбільш підходящої є важливим моментом в становленні новинки на ринок;

- які методи просування товару-новинки застосувати? Підприємству варто застосовувати декілька інструментів маркетингових комунікацій для виведення на ринок нового товару. Особливу увагу необхідно звертати на сучасний маркетинг.

Система позиціонування є етапом створення конкурентної стратегії компанії та одним з основних інструментів маркетингу для забезпечення товарам та послугам підприємства певного місця на ринку, усвідомленості їх унікальності з боку споживача. Від правильно побудованої стратегії позиціонування залежить формування конкурентних переваг товарів і послуг, імідж та успіх компанії як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Основне завдання позиціонування визначається у створенні сталого та успішного іміджу



підприємства та бренду товару. Проте, у зв'язку з розширенням масштабів конкуренції, клієнт має дуже широкий вибір продукції та послуг і навчився відрізняти різні пропозиції підприємств, тому позиціонування засноване лише на іміджі компанії не працює, якщо товар не відповідає зазначеним характеристикам [20, с.112-113].

У зв'язку з тим, що підприємство прагне виділитись в конкурентному середовищі, значна увага приділяється диференціюванню товарів (створення відмінностей у характеристиках від товарів-конкурентів) і на основі цього відбувається процес позиціонування, який Зозульов О.В. класифікував за дев'ятьма ознаками [21, с.41-42]:

1. Стратегії за рівнем позиціонування у підсвідомості споживача відбувається на макрорівні (позиціонування країни-виробника), мезорівні (позиціонування певної національної галузі) та мікрорівні (позиціонування товару певного виробника). При цьому підприємство може самостійно обирати: використовувати імідж країни, галузі чи формувати власний.

2. Стратегії відносно об'єкта диференціації враховує новизну товару та його етап життєвого циклу. Якщо на ринок виходить новинка відомої споживачеві категорії, відбувається позиціонування марки, а якщо ця новинка потребує відокремлення від товарів-субститутів (тому що задовольняє нові потреби споживачів), застосовується позиціонування товарної категорії.

3. Стратегії по відношенню до марок-конкурентів. В залежності від того, яку конкурентну позицію підприємство хоче зайняти, обирається одна із стратегій:

- Лідер. Таке підприємство характеризується вагомою часткою на ринку, постійними інноваціями і виступає еталоном під час оцінювання інших фірм. Для захисту своїх позицій лідер використовує острівну оборону (розширення продуктової лінії, яка становила б ідеальний об'єм асортименту для марки-лідера) або флангову оборону (створення марки, що буде призначена для конкурентних ударів) стратегії;

- Клон. В такому випадку фірма застосовує такі стратегії, як: 1) суперництво (підприємство знаходиться близько біля лідера та кидає йому виклик, ставить

такі ж ціни; здійснює значні витрати на рекламу, що може бути ризикованим у разі контратаки з боку лідера); 2) диференціація (підприємство прагне досягти відмінних від конкурента характеристик; формує образ високоякісної марки з високими цінами; оцінюється ризиково-високими витратами на рекламу та низькою диференціацією); 3) додаткова вигода (знаходиться далеко від лідера та акцентується на відмінностях марки; застосовується для підприємств з обмеженими ресурсами, тому встановлюються низькі ціни та витрати на рекламу); наслідування (перебуває досить близько до лідера і має схожі характеристики; підприємства, що обирають таку стратегію мають обмежені ресурси, низькі ціни та помірні витрати на рекламу);

- Нішер. Характеризує таку фірму, що не претендує на завоювання значної ринкової частини, а фокусується на специфічних потребах цільового сегмента займаючи певну нішу.

4. Стратегії щодо розміщення в товарній категорії. Якщо підприємство першим виходить на ринок і претендує на позицію лідера, то стратегія позиціонування буде спрямована на визначення товарної категорії марки. Якщо на ринок виводиться марка, що планує завоювати лідерство в межах певного різновиду товару, то використовується стратегія позиціонування марки, що визначає певну підкатегорію. Якщо підприємство випускає товари, які спеціалізуються на задоволенні специфічних потреб клієнта, тоді воно позиціонує себе як марка-фахівець.

5. Стратегії щодо розміщення існуючих марок на ринку. Якщо обрана підприємством позиція на ринку вільна, вона позиціонується як нова виділена марка. Якщо фірма, що виходить на ринок, має більший об'єм активів ніж у конкурента і за розрахунками такий вихід є економічно доцільним, то марка позиціонується поверх же існуючої.

6. Стратегії за типом властивостей товару поділяється на: 1) позиціонування на основі специфічних властивостей товару, яке відбувається при застосуванні раціональних критеріїв, які використовує споживач у процесі оцінки товарів; 2) позиціонування за іміджем відбувається за допомогою звернення до емоційних

критеріїв вибору товару; 3) позиціонування за конкуренцією використовується, якщо не доцільно застосовувати першу і другу стратегії. Вона показує потенційним клієнтам, яка фірма має високу довіру серед споживачів або показує, що підприємство постійно удосконалює товар, тобто, піклується про клієнта.

7. Стратегії за кількістю обраних позицій (особливих рис товару). Якщо фірма бере одну відчутну або невідчутну властивість товару, то таке позиціонування називають унітарним, дві і більше – багатовимірне. Останнє використовують найбільше, щоб якомога ефективніше визначити переваги товару.

8. Стратегії за кількістю етапів. Одноетапні стратегії характеризуються формуванням іміджу марки в певний момент на значний проміжок часу. Багатоетапні обираються, коли підприємство обирає дві і більше позиції.

9. Стратегії співвідношення з існуючою ринковою позицією. Коли компанія тільки виходить на ринок, розробляється стратегія позиціонування, але з часом вона потребує змін – репозиціонування. Цьому може сприяти вихід на інший ринок, зміна базових цінностей тощо.

Особливості стратегії позиціонування:

- базується на вигоді споживача чи партнера від співробітництва;
- здійснюється на довгострокову перспективу;
- потребує постійного аналізу на актуальність з метою збереження чи посилення конкурентних переваг підприємства;
- на відміну від сегментування (що характеризує продукт з погляду бажань і переваг споживачів), переконує клієнта, що запропонований продукт саме те, що їм потрібно;
- у підсумку, позиція на ринку визначається споживачем, а не підприємством;
- для різних споживачів позиція може відрізнятись.

Виділяють 4 основні типи помилок під час розробки стратегії позиціонування [20, с. 121]:

- недопозиціонування (споживачі не мають чіткого уявлення про марку, її переваги, які виділяли б її із загального ряду);
- надпозиціонування (покупці мають занадто вузьке уявлення про марку);



- розпливчасте позиціонування (компанія робить занадто багато різних заяв про властивості марки або часто міняє позиціонування, втрачається фокусування);
- сумнівне позиціонування (компанія у своїх зверненнях робить заяви, в які споживачі майже не вірять).

Під методами просування товарів на ринок розуміють визначення заходів, що мають за мету зробити продажі більш ефективними. Виділяють 4 основних методи маркетингового просування: реклама, прямі продажі, пропаганда та стимулювання збуту. Окрім цього, існують сучасні способи просування товарів, основою для яких є Інтернет. Детальніше про них у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Методи просування товарів на ринок

Метод	Характеристика
1	2
Основні	
Прямі та особисті продажі	це усне спілкування з клієнтом, щоб переконати його в необхідності покупки продукції. Телемаркетинг є одним з видів прямих продажів, проводиться по телефону. Перевагами цього методу є індивідуальний підхід до клієнта та наявність зворотного зв'язку. Ефективність особистих продажів найбільш висока, якщо продавець має ексклюзивний товар.
Стимулювання збуту	це сукупність різних заходів, які напряду пов'язані з споживчими характеристиками, вартістю товару і системою збуту. Воно націлено на: 1) покупців (конкурси, лотереї, акції, знижки, пробники тощо); 2) контрагентів (торгове обладнання, агітаційні матеріали, навчання персоналу, додаткові послуги тощо); 3) торговий персонал (змагання за об'ємами продажів, матеріальна та моральна мотивація, навчання, лікування тощо).
Пропаганда	попит стимулюється за допомогою прес-конференцій, конкурсів, публікацій, новин, спонсорства та засобів ідентифікації (при цьому не витрачаються кошти на рекламну кампанію).
Реклама	необхідна, щоб інформувати клієнтів про діяльність компанії і споживчих властивостях товару. Реклама повинна показати споживачу, що після покупки певного товару він отримає певну специфічну вигоду. Ефективними є <i>зірки в рекламі</i> та <i>прихована реклама в кіно і кліпах</i> .
Додаткові	
Скандальна акція	проведення гучної акції, яка запам'ятається всім.

1	2
Сарафанне радіо	це маркетинг «із уст в уста», тобто інформація передається від однієї особи до іншої в усній чи письмовій формі, зазвичай для підприємства такий метод є безкоштовним.
Мерчендайзинг	це комплекс заходів у торгівельній точці, який виконує такі функції: контролює наявність продукції на полицях магазину; організовує точки продажу і постачає їм всі необхідні матеріали, забезпечує викладку і місцерозташування продуктів.
Event-маркетинг	просування продукції відбувається за рахунок подій (івентів).
Сучасні (за допомогою Інтернету)	
Розсилки	це донесення споживачам певної інформації про новинки підприємства через електронні листи, соцмережі та інші інтернет-платформ.
Соціальні мережі	Instagram, Facebook, YouTube, TikTok, Telegram – ефективні методи просування продукції, можна використовувати як таргет (соцмережа самостійно аналізує потенційних покупців та виділяє їх в певний сегмент), так і замовляти рекламу у блогерів.
Веб-сайт	використання на веб-сайті елементів віртуальної реальності підвищує рівень продажів.
SEO-просування	це просування веб-сайту для його виходу на передові позиції в результатах видачі пошукових систем за обраним запитом.
Партнерські програми	передбачають ділові стосунки між підприємством і партнером, за умовами яких останньому передбачається певний відсоток або сума від залучених клієнтів. В таких програмах зазвичай створюють спеціальну сторінку з посиланням для кожного партнера.

*Джерело: сформовано автором*

Наведені у таблиці методи, це лише частина усіх існуючих способів просування товарів на ринок і комплекс їх використання залежить від сфери діяльності підприємства. Кожен метод має свої переваги та недоліки, в залежності від результатів, які хоче отримати фірма від використання методу, обирається той, який найбільше підходить. Для просування товарів в маркетингу вже створена система побудови багаторівневих комунікативних зв'язків. Для досягнення якісних комерційних результатів не потрібно фокусуватися виключно на прямій рекламі, розширенні асортименту і цінової політики. Будь-якому бізнесу важливо побудувати ефективну комунікацію зі споживачами і

контрагентами. Кожній організації варто звернути увагу на просування у соціальних мережах, на сьогодні, це найефективніша площадка для демонстрації свого продукту, а замовлення реклами у лідерів думок дозволяє підвищити лояльність до бренду.

Просування продукту є природнім економічним інструментом, який регулює ринкову систему. Якщо грамотно організувати процес просування, продажі будуть якісними і швидкими. Крім того, компаніям-виробникам вдасться швидше повертати оборотні фінансові кошти, встановлювати ділові стосунки зі споживачами і разом з цим підвищувати попит на свої товари. Подібні позитивні тенденції розширюють виробництво і підвищують ефективність господарської діяльності [22, с.38]. Підприємство може використовувати будь-які способи просування товару в магазині та Інтернеті. Основні завдання при просуванні – інформувати, переконувати і нагадувати потенційним покупцям про свої продукти, послуги, образи, ідеї та громадську діяльність.

Виділяють стратегії притягування та проштовхування. Перший орієнтується на кінцевого споживача в надії на те, що попит буде настільки інтенсивним, що незалежні торгові посередники будуть зацікавлені в масових закупівлях товару, який просувається підприємством. Другий передбачає використання торгового персоналу і стимулювання сфери торгівлі для проштовхування товару по каналах його руху. Виробник агресивно нав'язує товар оптовикам, оптики агресивно нав'язують товар роздрібним торговцям, а роздрібні торговці агресивно нав'язують його покупцям [19]. Загалом, просування допомагає: сформувати образ престижності, інновацій і низьких цін; надати споживачам інформацію про товар; змінити стандарти її просування; підтримувати або збільшувати популярність продукції; поширювати сприятливу інформацію про підприємство.



## Висновки до розділу 1

У розділі було охарактеризовано теоретичні аспекти стратегічного розвитку підприємства. З'ясовано, що сутність стратегії розвитку полягає у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності фірми, вона повинна базуватись на поточних показниках діяльності з орієнтацією на збільшення прибутку у майбутньому. Розробку стратегії розвитку було описано чотирма етапами: формулювання місії підприємства, постановка стратегічних цілей, стратегічний аналіз конкурентних позицій і формування стратегії. Класифікацію стратегій розвитку було систематизовано у два напрями: зростання (концентроване та інтегроване зростання, диверсифікація) та скорочення виробництва (ліквідація, «збирання врожаю», скорочення витрат та частини виробництва).

В процесі вибору певної стратегії, підприємство може використати модель Томпсона-Стрікланда, відповідно до якої концентроване зростання застосовують при сильній конкурентній позиції та швидкому зростанню ринку. Така стратегія є найбільш привабливою для компанії, тому що вважається не дуже витратною, але перспективною. Вона пов'язана зі зміною продукту підприємства (виробництво нового або вдосконалення існуючого). Дана стратегія базується на двох концептах – товар та ринок, відповідно до цього її поділяють на: стратегію глибокого проникнення (традиційний ринок і товар), стратегію розширення (новий ринок і традиційний товар), стратегію розроблення товару (традиційний ринок і новий товар). Якщо у підприємства немає бажання йти на великі ризики, рекомендується використати стратегію розробки нового продукту. Під новим продуктом розуміють модифікацію вже існуючого товару або нововведення, яке споживач вважає значущим.

Стратегія впровадження на ринок нового продукту неможлива без маркетингу, тому вона буде трансформуватись в маркетингові стратегії зростання: позиціонування та просування товару. Вони поділяються ще на ряд стратегій. Основне завдання стратегії позиціонування визначається у створенні сталого та успішного іміджу підприємства та бренду товару. Методи просування товарів на ринок – це заходи з метою зростання ефективності продажів.

## РОЗДІЛ 2

### ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНЦЕНТРОВАНОВОГО ЗРОСТАННЯ ДЛЯ ПРАТ «АВК»

#### 2.1 Фінансово-економічний аналіз підприємства

Кондитерська фабрика «АВК Конфекшнінері» – одна з найбільших національних виробників кондитерської продукції. Входить в Топ 3 кондитерських брендів України. Компанія популярна у 60 країнах світу. Вона виготовляє шоколад, шоколадні та желеино-жувальні цукерки, екструзійні солодоші, вафлі, солоні снеки та працює за такими КВЕД:

- 10.72 - Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання.
- 10.82 - Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів (основний).
- 46.36 - Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами.
- 46.90 - Неспеціалізована оптова торгівля.
- 47.24 - Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах.

Центральний офіс компанії «АВК» знаходиться в Києві, а основні виробничі потужності компанії зосереджені в Дніпрі. Генеральний директор – Авраменко Володимир Федорович. Статутний капітал становить 15 389 620 грн, що поділений на 790 073 штук простих іменних акцій та 19 907 штук привілейованих іменних акцій номінальною вартістю 19,00 грн. На сьогодні до складу АВК КОНФЕКШНЕРІ входить лише Дніпровська фабрика – приватне акціонерне товариство «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро» (ПрАТ «КФ «АВК» м. Дніпро»). Майже всі виробничі основні засоби взяті в операційну оренду у Товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «АВК КОНФЕКШНЕРІ». Потужність фабрики - 49,4 тис. тон в рік.

Назва компанії походить від перших літер імен двох засновників: Авраменка Володимира та Валерія Кравця. АВК розпочала свою діяльність 1991 року як постачальник какао-продуктів на кондитерські фабрики України. 1993 рік – початок виробничої діяльності: створення першого в країні промислового виробництва корексної упаковки для кондитерських виробів. У 1994 року було розпочате власне кондитерське виробництво – пустотілих шоколадних фігурок, випущених на обладнанні власної конструкції й виготовлення. У 1996 році компанія «АВК» придбала Донецьку, а незабаром Луганську та Мукачевську кондитерські фабрики. До складу компанії входили 5 кондитерських фабрик, розташованих у Донецьку, Дніпрі, Луганську та Мукачеві. Варто, зазначити, що у 2006 році компанія запустила на Дніпропетровській фабриці нову високотехнологічну швейцарську лінію з виробництва шоколадних цукерок, що не має аналогів в Україні [23].

2014 рік для АВК являється початком складного етапу. До цього року компанія стабільно розвивалася та покращувала свої позиції на вітчизняному (була безумовним лідером на ринку шоколадних цукерок) та закордонних ринках, а потужності компанії «АВК» дозволяли випускати до 450 тон продукції на добу. Однак, у зв'язку з ситуацією, яка виникла на сході України, дві великі фабрики у Донецьку та Луганську довелося закрити (-70% виробничих потужностей) та адаптувати виробництво у місті Дніпрі. До того ж після введення Росією ембарго у 2014 році підприємство втратило значну частину доходів, які припадали на російський ринок (на ньому АВК займала 6% ринку шоколадної продукції). Зважаючи на такі події, у 2015 році співвласник компанії Авраменко Володимир Федорович разом з дружиною в 2015 році зареєстрували ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ», яке є власником Дніпровської кондитерської фабрики. У 2016 році в нові виробничі лінії було інвестовано 150 млн грн. У 2017-2018 роках, за відкриті кредитні лінії під заставу фабрик в російських банках АВК втратила Донецьку и Луганську фабрику (які відсудив Сбербанк), а Промінвестбанк відсудив фабрику у Дніпрі, але суд відклав її передачу до кінця



2019 року. У січні 2020 року фабрику було виставлено на продаж за 120,7 млн. грн, але вже у лютому позивач відкликав виконавчий документ і торги було зупинено.

У червні 2020 року в селищі Слобожанське (біля м. Дніпро) була запущена нова фабрика площею 10 тис. м<sup>2</sup> та потужністю виробничих ліній 1,8 тис. т продукції на місяць. Нове виробництво розраховане на 240 робочих місць. Керівництвом зазначається, що «стара» фабрика нерентабельна, тому в пріоритеті розвивати новий сучасний кондитерський завод. Побудований комплекс призначений для виробництва, упаковки, зберігання кондитерських виробів: вафельні цукерки з начинкою (форма «піраміда») (3850 т/рік), (форма «купол») (1925 т/рік), пралінові цукерки (7770 т/рік), шоколадні вироби (3850 т/рік).

Виробництво компанії сертифіковано відповідно до міжнародної системи менеджменту якості ISO 9000, ISO 22000. У 2017 році високу якість її продукції підтверджено міжнародним стандартом IFS, що дає можливість продажів солодоців під брендом АВК в торгові мережі країн Європейського Союзу. На сьогодні основними експортерами підприємства є Чехія, Туреччина, Великобританія, Польща, Румунія, Нідерланди та з 2018 року В'єтнам; також, налагоджує співпрацю з такими країнами як Китай, Індія, Гана, Нігерія. Ключовими брендами АВК є: «Королівський Шарм», «Труфальє», «Трюфель», «Шоколадна ніч», «KRESKO», «Бам-Бук», «Мажор», «Juveland», «Шоколад АВК», «Шоколад АВК без цукру» «Гулівер», «Who said muuu?» та «Florens».

Гасло компанії «АВК»: «Шоколадна розкіш» – відображає головну ідею: продукція кондитерської компанії «АВК» несе в собі ту любов, якою приємно насолоджуватися, якою варто поділитися. Тому, купуючи у магазині кондитерські вироби «АВК», людина вибирає собі спосіб життя, у якому є життя, у якому є любов та взаєморозуміння, радість, сміх і щастя [24]. Інвестиції у найсучасніше обладнання, розробка власних технологій виробництва та постійна розробка нових продуктових категорій – це головні завдання для досягнення цілей АВК.

Організаційна структура фабрики «АВК» м. Дніпро – лінійна (Додаток Б). Основним принципом побудови лінійної структури є вертикальна ієрархія,

тобто підпорядкованість ланок управління знизу доверху. Головною ланкою організаційної структури є генеральний директор, якому підпорядковуються: начальник виробництва, головний механік, головний енергетик, заступник генерального директора з загальних питань, заступник генерального директора з персоналу, відділ охорони праці, планово- економічний відділ, бухгалтерія, служба якості, заступник генерального директора з розвитку, відділ інформаційних технологій, відділ зовнішньо-економічної логістики, відділ планування виробництва, розподільчий центр готової продукції м. Дніпро, розподільчий центр сировини і допоміжних матеріалів м. Дніпро, відділ розподільчої логістики, відділ найманих грузоперевезень, відділ власних грузоперевезень, відділ матеріальних ресурсів.

Фінансовий стан компанії визначимо на підставі даних балансу та звіту про фінансові результати за період 2016-2018 рр. (додатки В, Г, Д). Основні показники фінансово-господарської діяльності наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники фінансово-господарської діяльності компанії «АВК» за 2016-2018 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Оборотні активи	328244	373051	356709	44827	-16342	13,7%	-4,4%
Необоротні активи	189021	199376	209009	10355	9633	5,5%	4,8%
Власний капітал	184541	185590	186273	1049	683	0,6%	0,4%
Поточні зобов'язання	325654	318698	311383	-6956	-7315	-2,1%	-2,3%
Довгострокові зобов'язання	7050	68139	68062	61089	-77	866,51 %	-0,12%
Чистий прибуток	202	330	42	128	-288	63,4%	-87,3%
Чистий дохід	822581	897388	893832	74807	-3556	9,1%	-0,4%
Собівартість продукції	753641	821691	821467	68050	-224	9,0%	0,0%
Валовий прибуток	68940	75697	72365	6757	-3332	9,8%	-4,4%
Адміністративні витрати	21031	26215	34143	5184	7928	24,6%	30,2%
Витрати на збут	42545	44792	31973	2247	-12819	5,3%	-28,6%

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ПрАТ КФ «АВК» м. Дніпро

Проаналізувавши таблицю можна зробити висновки, що майже усі показники показують тенденцію до зменшення, особливо чистий прибуток, який у 2018 році знизився на 87,3% (порівняно з 2017 роком), при тому собівартість та чистий дохід залишились приблизно на тому ж рівні. Оборотні активи також зменшились. Це відбулось за рахунок зниження усіх статей, що до них входять (найбільше зменшились витрати майбутніх періодів). Необоротні активи показують зростання за весь аналізований період. В основному це відбувається через збільшення об'єму основних засобів. Довгострокові зобов'язання у 2017 році зросли на 866,51% – завдяки збільшенню статті інших довгострокових зобов'язань (було залучено додаткові кошти), а у 2018 році майже нічого не змінилось порівняно з 2017 роком. Адміністративні витрати показують зростання за усі 3 роки більше, ніж на 20%, а витрати на збут - суттєве зниження у 2018 році і незначене збільшення (5,3%) у 2017 р.

Для визначення рівня прибутковості ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК.» м. Дніпро» потрібно розрахувати показники рентабельності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники рентабельності компанії «АВК» за 2016-2018 роки

Показники	Роки			Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Чиста рентабельність продажів	0,0002	0,0004	0,00004	100,0%	-90,0%
Чиста рентабельність продукції	0,0003	0,0004	0,00005	33,3%	-87,5%
Рентабельність власного капіталу	0,0011	0,0018	0,0002	63,6%	-88,9%
Рентабельність основних засобів	0,0011	0,0017	0,0002	54,5%	-88,2%
Рентабельність оборотних активів	0,0006	0,0009	0,0001	50,0%	-88,9%
Рентабельність необоротних активів	0,0011	0,0017	0,0002	54,5%	-88,2%

*Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ КФ «АВК» м. Дніпро*

Проаналізувавши дані з таблиці можна зробити висновок, що рентабельність не опускається нижче нуля, але стрімко знижується. За кожним показником у 2018 році рентабельність зменшилась майже на 90% (у 2017 році навпаки прослідковувалась тенденція до зростання і усі показники



рентабельності зростали в середньому на 50%). Це означає, що чистий прибуток підприємства скорочується і терміново необхідно приймати міри для покращення стану з метою уникнення банкрутства.

Оцінку ліквідності (платоспроможності) наведено у табл. 2.3 та 2.4.

Таблиця 2.3 – Основні показники ліквідності компанії «АВК» за 2016-2018 рр.

Показники	Норма	Роки			Відносне відхилення	
		2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1-2	1,01	1,17	1,15	15,84%	-1,71%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,7-0,8	0,98	1,13	1,10	15,31	-2,65%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2-0,35	0,03	0,01	0,08	-66,67%	700,00%

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ КФ «АВК» м. Дніпро

Таблиця 2.4 – Основні показники фінансової стійкості компанії «АВК» за 2016-2018 рр.

Показники	Норма	Роки			Відносне відхилення	
		2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,36	0,32	0,33	-11,1%	3,1%
Коефіцієнт фінансової залежності	<2	2,80	3,08	3,04	10,0%	-1,3%
Коефіцієнт фінансового ризику	<1	1,80	2,08	2,04	15,6%	-1,9%
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1	-0,02	-0,07	-0,12	250,0%	71,4%
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	>0,4	0,04	0,27	0,27	575,0%	0,0%
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	>0>0,6	0,73	0,73	0,73	0,0%	0,0%

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ КФ «АВК» м. Дніпро

Проведений аналіз за період 2016-2018 рр. показав, що підприємство було в змозі покрити заборгованість найбільш ліквідних оборотних коштів на 101%, 117% та 115% відповідно. За рахунок майбутніх надходжень підприємство може погасити заборгованість у 2016 році на 98%, у 2017 році на 113%, у 2018 році ,

найбільше, на 110%. Аналіз динаміки коефіцієнтів абсолютної ліквідності показує, що негайно підприємство може погасити заборгованість у 2016 році на 3%, у 2017 році – 1%, у 2018 році – 8%, тобто значно менше за норму, що свідчить про брак коштів для виконання невідкладних зобов'язань. Дивлячись на рекомендовані значення, можна зробити висновок, що підприємство не є абсолютно ліквідним, оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормативному показнику.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2018 році показав, що на 1 гривню власного капіталу припадає 2,04 гривні позикового, але прослідковується тенденція до його зменшення. Коефіцієнт маневреності власного капіталу знаходиться у мінусовому значенні за усіма роками, але відбувається зростаюча тенденція. Дана ситуація показує, що сировина та матеріали для виробництва були придбанні за рахунок позикового капіталу. Показники оборотності активів, основних засобів, запасів, оборотних активів знизились порівняно з минулим роком, а коефіцієнт оборотності власних коштів навпаки зріс, що говорить про оптимізацію роботи у цьому напрямку. Загалом фінансовий стан підприємства характеризується як незадовільний, проте, цьому посприяли зовнішні фактори впливу: фінансова та політична нестабільність в державі, втрата основних потужностей на тимчасово окупованих територіях, довготривалі судові справи з банками у зв'язку з заборгованостями.

Усе це негативно вплинуло на діяльність підприємства, так у 2019 році до щорічного світового рейтингу «Top 100 CandyCompanies» компанія «АВК» не увійшла через економічні труднощі, але у 2018 році компанія займала 64 позицію з чистим прибутком 275 млн. дол. США (всього 3 кондитерські компанії України входять в цей рейтинг). Частка «АВК» на українському ринку у 2018 році складала 7,6% (у 2015 році місткість ринку була 18% і компанія входила у Топ 3 найбільших кондитерських виробників в Україні), що на 4,8% нижче, ніж у попередньому році, а за 6 місяців 2019 року частка на ринку становила всього 3,4%. Зважаючи на такі проблеми, підприємству необхідно приймати певні заходи для покращення ситуації, щоб не переступити межу банкрутства.

## 2.2 Аналіз кондитерського ринку України

Український кондитерський ринок вважається ринком з динамічним розвитком, оскільки постійно з'являються нові підприємства, які доповнюють конкурентне середовище. Державна служба статистики України (ДССУ) оприлюднила дані за 2019 рік. Найбільше витрат українці здійснили на продукти харчування – в середньому 3 832,75 грн. в місяць на одного жителя, що становить 47,9% від загального обсягу витрат, з яких 7,1% належить саме кондитерським виробам. Частка кондитерської промисловості в реалізації харчової продукції на кінець 2019 року склала близько 15% (не змінилась порівняно з 2018 роком). В середньому на одного жителя України на кондитерські вироби витрачалось 250,14 грн в місяць (7,1% від загальних витрат) [25].

Кондитерські вироби за номенклатурою продукції промисловості відносять до класів 10.72 (сухарі та печиво сухе; вироби борошняні кондитерські, торти та тістечка тривалого зберігання) та 10.82 (какао, шоколад та вироби кондитерські цукрові). Також до цього переліку включають клас 10.71, до якої входять: хліб, хлібобулочні вироби, торти, тістечка тощо нетривалого зберігання, але вважаємо, що така група стосується окремого ринку – хлібобулочного, тому при розрахунках її не буде враховано. Кондитерські вироби значно відрізняються між собою за складом і споживчими властивостями. Вони є значною частиною раціону харчування людини та користуються великим попитом як серед дітей, так і серед дорослих [26, с.66].

Вироби української «кондитерки» включають близько 2000 найменувань, проте не вся продукція однаково вигідна для виробників. Саме тому спостерігається картина сегментування. Умовно ринок поділяють на групи: борошняних (торти, тістечка, печиво, вафлі тощо), цукристих (карамель, мармелад, халва, зефір, білий шоколад, жувальна гумка) та шоколадних виробів (шоколад в різних формах, шоколадні цукерки та цукристі вироби із вмістом какао). У 2019 році зафіксовано такі обсяги ринку щодо описаних груп: перша – найбільша, складає 47,0% (-0,8% порівняно з 2018 роком), друга – 23,8% (+1,3%),



третя – 29,2% (+4,5%) [25]. Детальніше про структуру кожної групи на рис. 2.1 (борошняні вироби), рис. 2.2 (цукристі вироби), рис. 2.3 (шоколадні вироби).

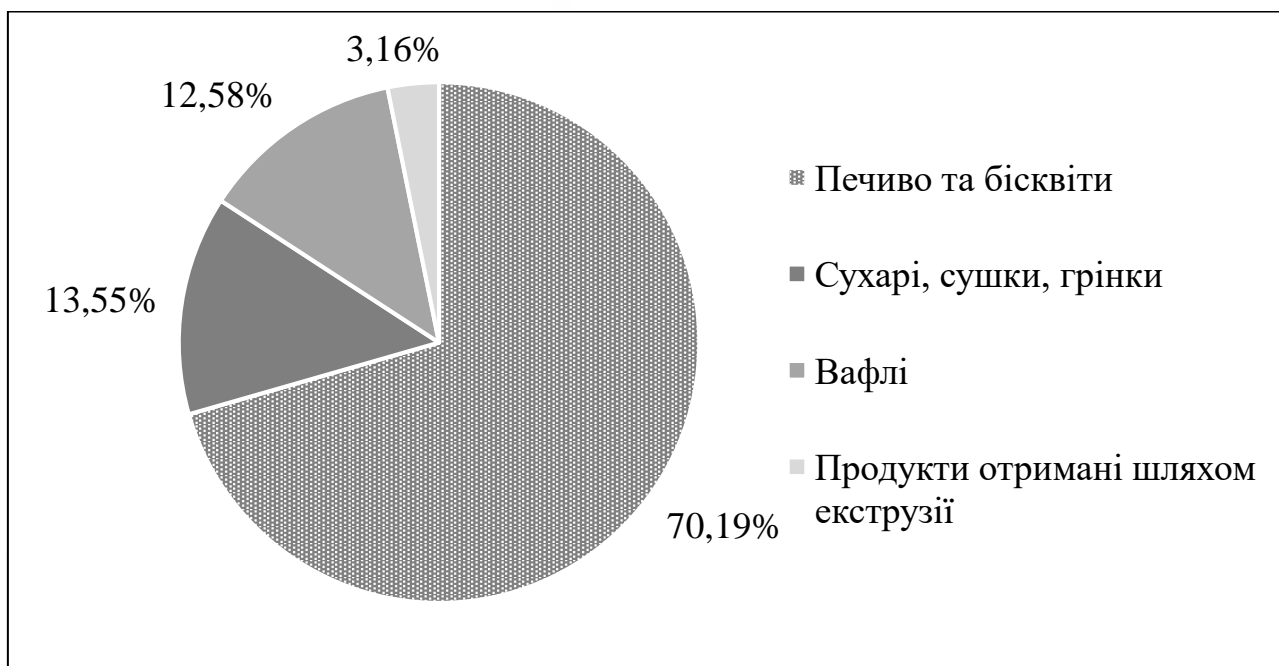


Рис. 2.1 Структура кондитерських борошняних виробів у 2019 році

Джерело: сформовано автором за даними ДССУ [25]



Рис. 2.2 Структура кондитерських цукрових виробів у 2019 році

Джерело: сформовано автором за даними ДССУ [25]



Рис. 2.3 Структура шоколадних виробів у 2019 році

*Джерело: сформовано автором за даними ДССУ [25]*

У структурі борошняних виробів найбільше місце займає печиво та бісквіти – 70,19%, найменше – екструзійні продукти – 3,16%. Серед цукрових виробів лідером є карамельки та іриски (тофі) – 38,66%, аутсайдером – льодяники (11,13%). Найбільшу частку в структурі шоколадних виробів має шоколад масою менше 2 кг (85,93%), у якому виробництво шоколадних цукерок займає перше місце і у загальній структурі становлять 33,46%, а найменше виготовляється шоколаду з начинкою – 5,09% та зернами, фруктами чи горіхами – 6,68%.

Український ринок кондитерського виробництва є досить зрілим. Для даної галузі характерний високий рівень конкуренції та велика кількість кондитерських підприємств, які пропонують широкий асортимент продукції. Найбільшу частку у 2019 році займала продукція вітчизняного виробництва – 94,3% в загальному обсязі. В тому ж році налічувалось 5 743 кондитерських підприємств: 6 великих, 278 середніх і 5 459 малих. Порівняно з 2018 роком їх

кількість зросла на 284 підприємства [25]. Відомі вітчизняні виробники на ринку кондитерських виробів представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні вітчизняні виробники на кондитерському ринку України та їх досягнення

Виробники	Кондитерські бренди	Місце у світовому рейтингу 2020 Top 100 Candy Companies	Місце в експорті
Корпорація «РОШЕН»	Roshen	27	1
ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»	Королівський шарм, Florens, Труфальє, Шоколадна ніч, Трюфель, KRESKO, Гулівер, Бам-Бук, Мажор, Juveland, Шоколад АВК, Who said muuu?	65	3
ТОВ «Малбі Фудс»	Millenium, Любімов, Oscar le Grand, Chocolatier, Золотий запас	74	4
Виробниче об'єднання «КОНТИ»	Super Kontik, Bonjour Konti, Timi, Amour, BISKonti, Джек	80	6
Корпорація «Бісквіт-Шоколад»	Бісквіт-Шоколад, Забодайка, Фірмовий, Old Collection, Georges	—	5
АТ «Львівська кондитерська фабрика»	Світоч	—	7
ПрАТ «Монделіс Україна»	Корона	—	2
ПАТ «Полтавакондитер»	Домінік	—	8
ПП «Лукас»	Лукас	—	6
ЗАТ «Житомирські ласощі»	Житомирські ласощі, Doma, Optimix, Zhytomir Sweets	—	9

Джерело: досліджено автором на основі [27, 28]

З таблиці бачимо, що головними виробниками на кондитерському ринку України є ROSHEN, Konti, АВК, Бісквіт-Шоколад, Малбі Фундс. Ці компанії



увійшли до щорічного світового рейтингу «2020 Top 100 Candy Companies» у 2019 р. Малбі Фудс з ТМ «Millenium» вперше увійшла до Топ-100 цього рейтингу. Українські кондитерські виробники націлені не лише на вітчизняний ринок, а й активно поширюють свою продукцію закордон. Кондитерська галузь України залежна від експорту, на зовнішні ринки експортується близько третини кондитерської продукції. Це дає змогу: значно збільшити частку своєї продукції на вітчизняному ринку кондитерських виробів; збільшити обсяги постачання продукції за кордон; знизити витрати за рахунок створення власної сировинної бази; покращити імідж компанії та своєї продукції. Найбільшим експортером кондитерських виробів є корпорація «Рошен», яка має дуже широкий асортимент продукції, але все випускає лише під брендом «Roshen» (окрім ТМ «Мрія» – бренд спецій).

Економічна криза України 2013 року зачепила усі сфери діяльності, зокрема і кондитерський ринок. Обсяги виробництва скоротились і завдяки подіям 2014 року. Тоді ж на території бойових дій закрилися декілька великих виробничих підприємств. Так, фабрики компаній «Конті» і «АВК» на декілька місяців призупинили випуск продукції для українського і світового ринків. Як повідомляє Держстат України, починаючи з 2016 року ринок став відновлюватися, і його обсяг зріс на 0,1% в порівнянні з 2015 роком. За результатами 2019 року в порівнянні з 2018-м було виготовлено 864,3 тис. т кондитерської продукції. При тому, в грошовому та натуральному виразі ринок додав відповідно +4,9% (і досяг показника 21,4 млрд. грн.) та +3,1% (і досяг показника 511,24 тис. т). Тобто, майже 70% солодоців було реалізовано.

На рис.2.4. наведено частки вітчизняних виробників на українському ринку кондитерських виробів за 2012-2019 роки. Кондитерський ринок України вже не можна назвати боротьбою трьох топ виробників, як це було декілька років тому. Сьогодні це лише один явний лідер – корпорація «Roshen», а інші компанії займають значно нижчі позиції і з кожним роком їх частка на ринку змінюється. За рахунок того, що Конті та АВК знизили обсяги виробництва, Бісквіт-Шоколад та Малбі Фудс зайняли їх місце. Тепер Топ-3 кондитерських виробників

виглядають так: Рошен (29,0%), Бісквіт-Шоколад (10,1%), Малбі Фудс (8,9%). Далі йде АВК (6,2%) та Конті (5,0%), тобто 5 вітчизняних виробників займають 59,2% кондитерського ринку.

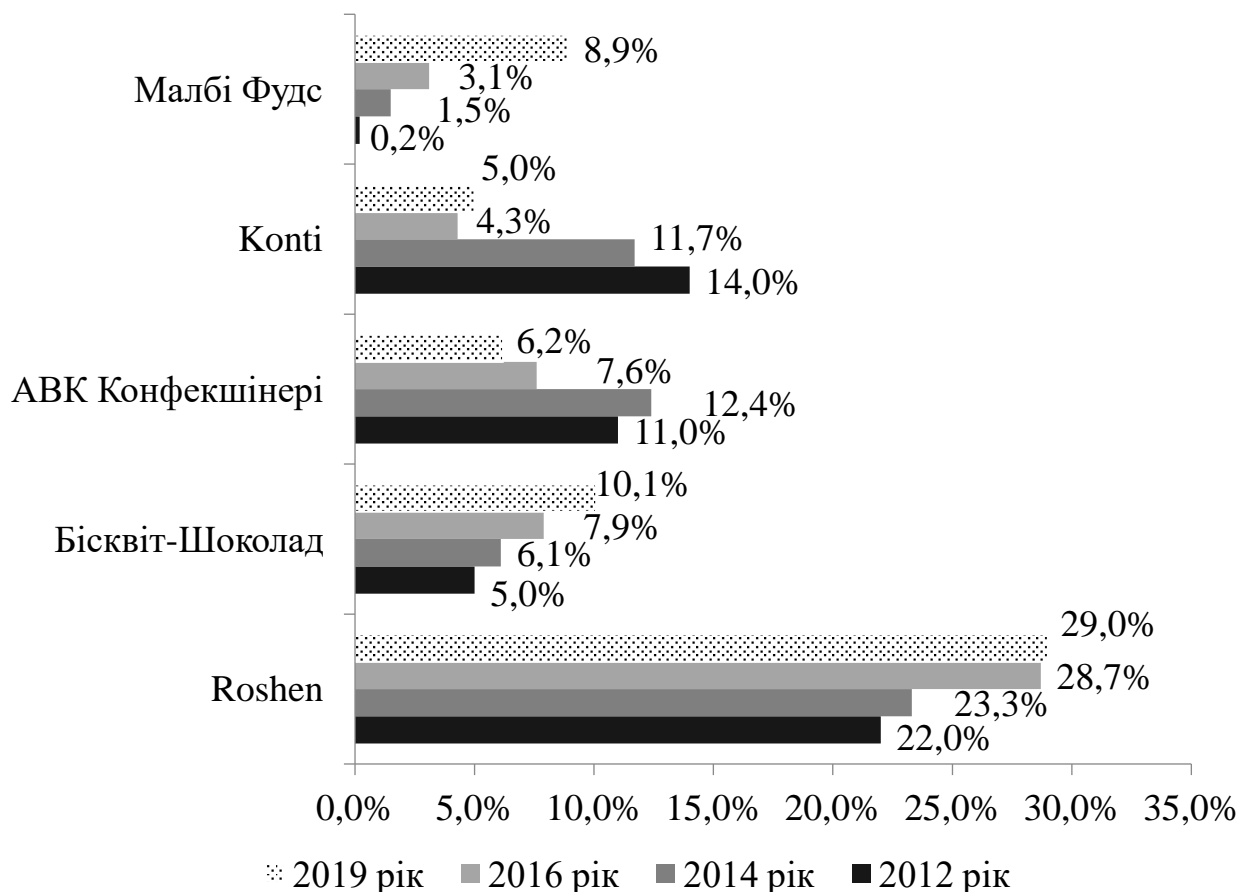


Рис. 2.4 Динаміка часток вітчизняних виробників кондитерського ринку України, %

Джерело: складено на основі [29]

З урахуванням статичності оцінки ринкової частки і мінливості ринку, для оцінки ступеня конкурентних позицій найбільших виробників кондитерського ринку, розглянемо конкурентну карту ринку. В таблиці 2.6 наведено необхідні дані для побудови матриці конкуренції, а у таблиці 2.7 сама матриця, яка побудована за кваліфікаційними групами ринкової частки: лідери ринку, підприємства з сильною та слабкою конкурентною позицією і аутсайдери ринку.

Таблиця 2.6 – Дані для побудови конкурентної карти кондитерського ринку України

Підприємство	Ринкова частка ( $D_i^{2019}$ )	Темп приросту ( $D_i^{2019-2012}$ )
Корпорація «Рошен»	29,0%	+7,0%
Корпорація «Бісквіт-Шоколад»	10,1%	+5,1%
ТОВ «Малбі Фудс»	8,9%	+8,7%
ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ»	6,2%	-4,8%
Виробниче об'єднання «Конті»	5,0%	-9%

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.7 – Матриця конкурентних переваг

Ринкова частка, $D_i$  Темп приросту, $T_i$			Кваліфікаційні групи			
			I	II	III	IV
			Лідери ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства із слабкою конкурентною позицією	Аутсайдери ринку
Кваліфікаційні групи	I	Підприємства з конкурентною позицією, яка швидко покращується	«Roshen»			
	II	Підприємства з конкурентною позицією, яка покращується		«Бісквіт-Шоколад»	«Малбі Фудс» «Konti»	
	III	Підприємства з конкурентною позицією, яка погіршується			«АВК»	
	IV	Підприємства з конкурентною позицією, яка швидко погіршується				

Джерело: сформовано автором



З таблиці 2.7 бачимо, що жодного підприємства з Топ-5 вітчизняних кондитерських виробників України не має у квадрантах аутсайдера ринку. Три виробники увійшли до зони підприємств з слабкою конкурентною позицією, але Малбі Фудс впевнено покращує свої позиції, а Конті та АВК опинились там через погіршення позицій. Бісквіт-Шоколад поступово збільшує ринкову частку і на сьогодні займає позицію підприємства з сильною та такою, що покращується конкурентною позицією. Лідером, який перебуває у лівому верхньому квадраті є РОШЕН. Відповідно до моделі Томпсона-Стрікланда, АВК відповідає I квадранту, у наступному розділі буде обґрунтовано, яку стратегію найкраще обрати.

За даними компанії MPP Consulting у 2019 році до Топ-100 найдорожчих національних торгових брендів, було включено декілька кондитерських виробників, серед яких: Рошен, АВК КОНФЕКШІНЕРІ, Малбі Фудс (Любімов, Millenium) та КОНТІ. Їх сумарна вартість становить 380 млрд. дол. США (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінка брендів кондитерської галузі України за 2019 рік

Виробник	Бренд	Вартість бренду, млн дол США	Динаміка проти 2018 року	Місце в рейтингу
Корпорація «Рошен»	ROSHEN	276	+34,0%	5
ТОВ «Малбі Фудс»	Millenium	19	-	59
	Любімов	27	-14,3%	47
ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»	АВК	23	-19,6%	54
Виробниче об'єднання «Конті»	KONTI	35	-6,8%	41

Джерело: сформовано автором за даними MPP Consulting [30]

Найдорожчим кондитерським брендом вважається ROSHEN, до того ж, з року в рік прослідковується його дорожчання. Бренд Millenium вперше увійшов до такого рейтингу і зайняв 59 місце. Усі інші бренди кондитерських виробників, що представлені у таблиці вище мають негативну динаміку порівняно з 2018 роком і не знаходяться вище 45 місця в рейтингу. Бісквіт-Шоколад не увійшов до списку топ-100 компанії MPP Consulting, це говорить те, що вартість його бренду менше 5 млн. дол. США.

### 2.3 Формування стратегії концентрованого зростання

Підприємства кондитерської галузі України, працюють в умовах високого рівня конкуренції. Лідерство отримують ті, хто перший зреагував на зміни вподобань споживачів, постійно оновлює асортимент продукції й доповнює його новинками. Тому, для розвитку своєї діяльності вони використовують декілька типів стратегій, це переважно стратегії концентрації та диверсифікації. Дослідимо стратегії розвитку головних конкурентів АВК (рис.2.5).

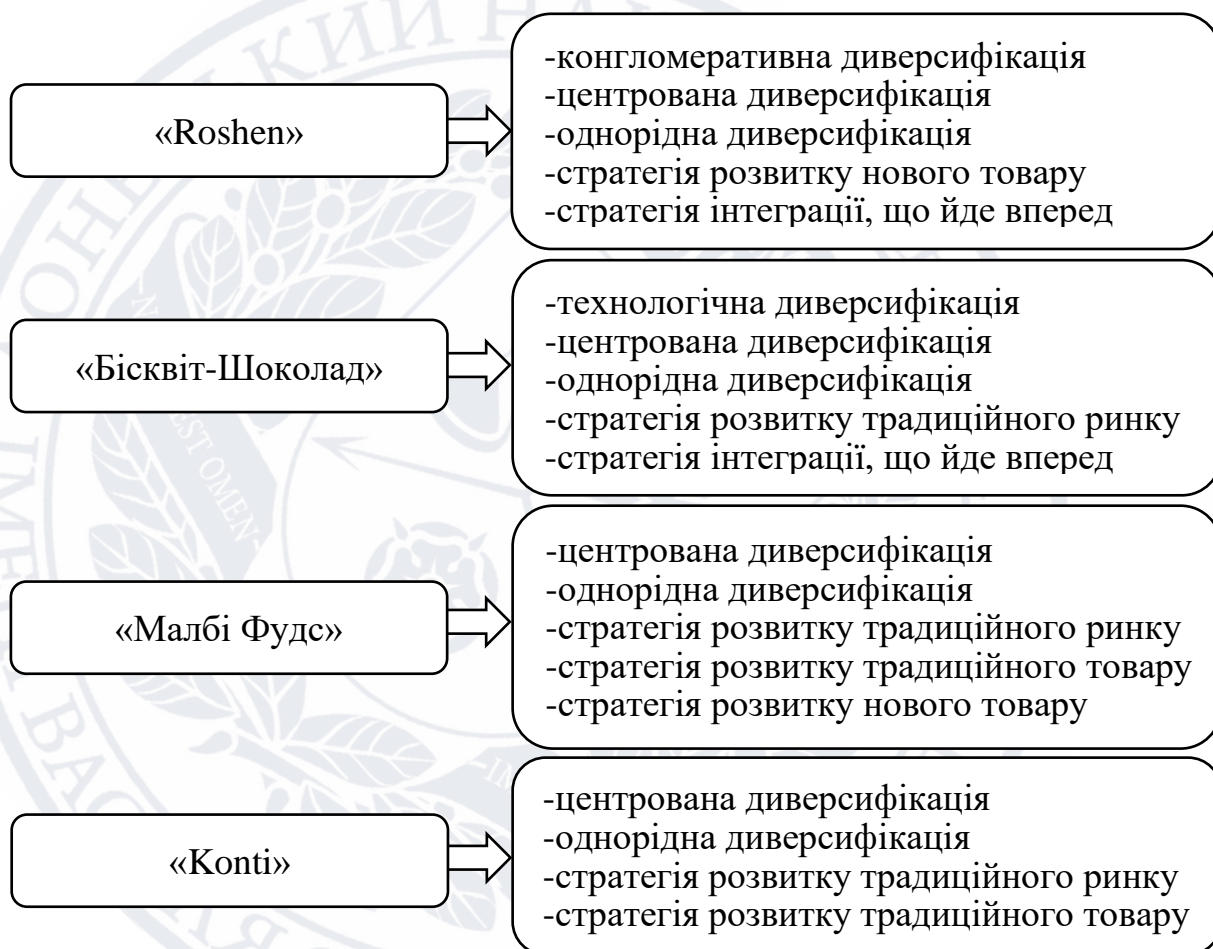


Рис. 2.5 Стратегії розвитку основних конкурентів компанії «АВК Конфекшнері»

*Джерело: досліджено автором*

Кожне підприємство для свого розвитку використовує стратегії центрованої та однорідної диверсифікації. Стратегії концентрованого зростання (розвитку товарів та ринків) є невід’ємною частиною будь-якого кондитерського виробника, це дозволяє збільшувати дохід підприємства за рахунок розвитку

традиційного та пошуку нового ринку збуту, розроблення нового та просування традиційного товару. Зважаючи на дослідження стратегій з рисунку вище доцільно оцінити поточні стратегії розвитку самої кондитерської фабрики «АВК». Отже, нею переважно використовуються стратегії:

- центрована диверсифікація;
- однорідна диверсифікація;
- технологічна диверсифікація;
- стратегія розвитку нового товару;
- стратегія розвитку традиційного ринку;
- стратегія інтеграції, що йде вперед.

З'ясовано, що компанія «АВК» з 2014 року і до сьогодні не може повернути минулі позиції на кондитерському ринку. Тому, пропонується розробити нову стратегію розвитку (відповідно до описаних у 1 розділі етапів), але важливо, щоб вона відповідала глобальній стратегії АВК – «постійна робота над поліпшенням якості та пошук нових видів продукції для задоволення зростаючих потреб населення».

Перший етап – формулювання місії. Саме підприємство описує свою місію так: «Зроблено з любов'ю, зроблено для вас». Тобто, орієнтація відбувається на якісну продукцію та споживача.

Другий етап – постановка стратегічних цілей в межах стратегії розвитку. Зважаючи на те, що наразі АВК перебуває у стані відновлення виробництва, пропонується встановити такі стратегічні цілі:

- стати лідером у створенні сучасних продуктів харчування;
- збільшення виробництва шоколадних виробів для повернення лідерства на ринку;
- покращення фінансової ситуації;
- залучення нових клієнтів.

Відповідно до третього етапу розробки стратегії розвитку підприємства, необхідно виконати стратегічний аналіз конкурентних позицій. Його розглядають як інструмент обґрунтування стратегічних рішень, який враховує



внутрішні можливості підприємства і стан зовнішнього середовища. Стратегічний аналіз застосовують для визначення стратегічної орієнтації, на основі якої формуються стратегії підприємства. Частково його було виконано у підрозділі 2.2. Для більш детального аналізу побудовану конкурентну карту ринку потрібно доповнити ще декількома методами: SWOT-аналіз – для оцінки сильних і слабких сторін підприємства та загроз і можливостей зовнішнього середовища; SPACE-аналіз – для винесення остаточних рекомендацій щодо обрання стратегії розвитку.

SWOT-аналіз являється узагальненою оцінкою для характеристики та управління навколишнім середовищем, в якому функціонує компанія. Ця модель дозволяє виділити ключові перешкоди, що постають перед підприємством, шляхом ретельного дослідження 4-х окремих елементів: S (strengths – сильні сторони), W (weaknesses – слабкі сторони), O (opportunities – можливості), T (threats – загрози). Основною метою SWOT-аналізу є виявлення ліній зв'язку між сильними та слабкими сторонами із зовнішніми можливостями та загрозами [31, с. 119].

На перетинах окремих складових груп факторів формуються 4 квадранти, для яких характерні певні стратегічні орієнтири, що визначаються на основі взаємозв'язків окремих елементів SWOT. Ці орієнтири враховуються управлінцями під час розроблення певної стратегії. Успішне застосування методології такого аналізу допомагає структурувати наявну інформацію, по-новому поглянути на поточну ситуацію і не лише оцінити можливості, розкрити загрози, але й на підставі цього врахувати отриману інформацію у майбутніх стратегіях розвитку підприємства [32, с.507-508].

Алгоритм проведення SWOT-аналізу складається з таких основних кроків:

- 1) заповнення матриці SWOT;
- 2) обробка (зведення) результатів;
- 3) аналіз результатів.

Даний аналіз не містить остаточної інформації для прийняття певних управлінських рішень, але отримані результати можна використати у якості

інформаційної бази під час розробки стратегії розвитку. Отже, для характеристики діяльності АВК Конфекшнінері проведемо SWOT-аналіз (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз кондитерської компанії «АВК Конфекшнінері»

Сильні сторони (Си <sub>i</sub> )	Слабкі сторони (Сл <sub>i</sub> )
1. Хороша репутація кондитерських виробів компанії. 2. Висока якість продукції. 3. Успішний досвід створення та виведення на ринок нового товару на існуючий ринок. 4. Сучасне якісне обладнання. 5. Досвід щодо позитивного відновлення виробництва після втрати значних виробничих потужностей.	1. Наявність заборгованостей перед банками. 2. Погіршення конкурентної позиції. 3. Погіршення фінансового стану. 4. Вузький асортимент, порівняно з конкурентами.
Можливості (М <sub>i</sub> )	Загрози (З <sub>i</sub> )
1. Зростання попиту на продукцію компанії. 2. Розширення асортименту. 3. Зміна смаків споживачів на користь підприємства. 4. Залучення інвестицій. 5. Створення «трендових» кондитерських виробів.	1. Нестабільність на ринках ресурсів. 2. Погіршення якості продукції, і як наслідок, зниження попиту. 3. Зниження купівельної спроможності населення. 4. Нестабільна ситуація в державі: економічна та політична. 5. Поява перспективних гравців на ринку. 6. Негативна законодавча політика держави на кондитерському ринку. 7. Зміна переваг споживачів на користь конкурентів. 8. Зниження цін у конкурентів.

Джерело: побудовано автором

Далі, необхідно сформувати зведену матрицю SWOT, де буде зіставлено сильні і слабкі сторони з можливостями і загрозами (табл.2.10). У квадранті «сила-можливості», наведено такі зв'язки: 1) Си<sub>1,2</sub>-М<sub>1</sub>; 2) Си<sub>1</sub>-М<sub>3</sub>; 3) Си<sub>1,4</sub>-М<sub>4</sub>; 4) Си<sub>3</sub>-М<sub>5</sub>. У квадранті «сила-загрози»: 1) Си<sub>1,2</sub>-З<sub>7,8</sub>; 2) Си<sub>1,3</sub>-З<sub>5</sub>; 3) Си<sub>4</sub>-З<sub>2</sub>; 4) Си<sub>5</sub>-З<sub>1,4,6</sub>. У квадранті «слабкість-можливості»: 1) Сл<sub>1,3</sub>-М<sub>1,2</sub>; 2) Сл<sub>2</sub>-М<sub>5</sub>; 3) Сл<sub>4</sub>-М<sub>4</sub>. У квадранті «слабкість загрози»: 1) Сл<sub>2</sub>-З<sub>5,7</sub>; 2) Сл<sub>3</sub>-З<sub>2</sub>; 3) Сл<sub>3</sub>-З<sub>3,4,6</sub>.

Таблиця 2.10 – Зведена матриця SWOT-аналізу кондитерської компанії «АВК Конфекшнері»

Поле «Сила-Можливості»	Поле «Слабкість-Можливості»
<p>1. Завдяки хорошій репутації та якості кондитерських виробів компанія «АВК» може збільшити попит на свою продукцію.</p> <p>2. Зміна смаків споживачів на користь АВК високоймовірна через хорошу репутацію компанії.</p> <p>3. Залучення додаткових інвестицій (для швидшого відновлення після втрати виробничих потужностей) можливо завдяки хорошій репутації АВК та вже наявного значного вкладу (сучасне обладнання).</p> <p>4. Виготовити та успішно просунути трендовий кондитерський виріб дозволить неодноразовий вдалий досвід виведення на існуючий ринок нового продукту.</p>	<p>1. Збільшення попиту на продукцію АВК та розширення асортименту підвищить загальний дохід компанії, що в свою чергу, дозволить покращити фінансовий стан та покрити наявні заборгованості перед банками.</p> <p>2. Створення трендових кондитерських виробів підвищить конкурентні позиції.</p> <p>3. Вузький асортимент можна розширити завдяки залученню додаткових інвестицій.</p>
Поле «Сила-Загрози»	Поле «Слабкість-Загрози»
<p>1. Зниження цін у конкурентів та зміна переваг у їх бік не суттєво вплине на підприємство, тому що за рахунок хорошої репутації та якості продукції АВК, це не зможе суттєво зменшити кількість клієнтів.</p> <p>2. Нові гравці будуть з'являтися завжди, тому, щоб не втратити позицій підприємству необхідно забезпечити хорошу репутацію свого бренду та бути орієнтованим на випуск потрібних ринку новинок. Оскільки АВК має успішних досвід створення та випуску нового продукту, то дана загроза суттєво зменшується.</p> <p>3. За допомогою сучасного якісного обладнання знижується ймовірність погіршення якості продукції.</p> <p>4. У компанії вже є досвід щодо того, як діяти в несприятливих умовах, тому негативний вплив нестабільності у державі зменшується.</p>	<p>1. Погіршення конкурентної позиції створює передумови до змін переваг споживачів на користь конкурентів та робить підприємство більш вразливим до загрози появи нових перспективних гравців на ринку.</p> <p>2. Погіршення фінансового стану може призвести до зменшення витрат на забезпечення якості виробів (економія на ресурсах, технологіях, обслуговуванні обладнання тощо).</p> <p>3. За рахунок нестабільної ситуації у державі та зниження купівельної спроможності населення фінансова ситуація в АВК може ще більше погіршитись, тому важливо контролювати рівень фінансового стану.</p>

*Джерело: побудовано автором*

SWOT-аналіз дозволив систематизувати проблеми компанії, краще зрозуміти структуру для удосконалення діяльності, відстежити загальний стан



зовнішнього бізнес-середовища. Компанія АВК має багато сильних сторін та перспектив (можливостей), щоб повернути минулі позиції на кондитерському ринку. Проаналізувавши та узагальнивши табл. 2.10, можна зробити такі висновки:

- \* найвагомішою сильною стороною є позитивна репутація компанії на ринку, слабкою – погіршення фінансової ситуації;

- \* основні загрози стосувались нестабільності в державі та зростання конкуренції;

- \* можливістю, яка послабила б загрози, нейтралізувала слабкі та укріпила сильні сторони є створення «трендових» кондитерських виробів та успішне їх впровадження на ринок.

Усе це дасть змогу досягти поставлені цілі та, відповідно, місію підприємства. За проведеним аналізом рекомендується обрати стратегію концентрованого зростання.

Для обґрунтування стратегії розвитку пропонується використати комплексний метод оцінювання стратегічного положення організації – SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation – стратегічне положення та оцінка дій). Даний аналіз здійснюють за декількома етапами [33, с.47]:

1. Виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації, які складаються з певного переліку факторів. Для підприємств кондитерської галузі рекомендується використовувати такі фактори критеріїв:

- 1) економічний потенціал («фінансова сила», Ф): норма прибутковості, виробничі витрати, рентабельність виробництва, обсяг заборгованостей, ліквідність, ризиковість бізнесу;

- 2) конкурентні переваги (К): динаміка змін частки ринку; структура асортименту, цінова політика, наявність в асортименті підприємства товарів, що є новими для ринку, рівень якості продукції, рівень розвитку маркетингу, тіснота зв'язків зі споживачем;

- 3) привабливість галузі (П): рівень конкуренції, загальна привабливість галузі (у порівнянні з іншими галузями), застосування виробів даної галузі в

інших секторах економіки, рівень технологій в галузі, стадія «життєвого циклу» галузі, залежність розвитку галузі від кон'юнктури ринку;

4) стабільність середовища (С): темпи зростання економіки країни, вплив іноземного капіталу на розвиток галузі, вплив науково-технічного прогресу на галузь, ступінь впливу держави на галузь, ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини, ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури ринку.

2. Кожному з обраних факторів виставляється експертом оцінка за обраною шкалою (10- або 5-бальна шкала). Вага визначає значущість кожного критерію щодо всієї сукупності факторів та коливається в діапазоні від 0 до 1, а сума значень при цьому має становити 1. Далі, шляхом перемноження ваги на оцінку визначаються зважені оцінки, які потім додаються в межах кожної групи.

3. На наступному етапі отримані результати позначаються на прямокутній системі координат, де кожна вісь  $x$  і  $y$  відображає відповідну групу критеріїв. Щоб визначити рекомендовану стратегію, потрібно знайти координати точки  $P(x, y)$  за формулами 2.1 та 2.2:

$$x = \Pi - K \quad (2.1)$$

$$y = \Phi - C \quad (2.2)$$

4. Кінець вектору, що знаходиться в точці  $P(x, y)$  у конкретному стані визначає тип рекомендованої стратегії (Додаток Е).

Отже, виконаємо SPACE-аналіз компанії «АВК Конфекшнінері». Для цього побудуємо матрицю критерії (табл.2.11), їх оцінка виставлялась від 1 до 5, де 5 найбільша.

Таблиця 2.11 – Критерії для проведення SPACE-аналізу АВК Конфекшнінері

Фактори	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
1	2	3	4
Фінансова сила (Ф)			
Норма прибутковості	0,2	3	0,6
Виробничі витрати	0,2	3	0,6
Рентабельність виробництва	0,2	2	0,4

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4
Обсяг заборгованостей	0,1	4	0,4
Абсолютна ліквідність підприємства	0,1	2	0,2
Ризиковість бізнесу	0,2	3	0,6
Всього	2,8		
Конкурентні переваги (К)			
Динаміка змін частки ринку	0,1	3	0,3
Структура асортименту	0,15	2	0,3
Цінова політика	0,15	4	0,6
Наявність в асортименті підприємства товарів, що є новими для ринку	0,1	4	0,4
Рівень якості продукції	0,2	4	0,8
Рівень розвитку маркетингу	0,15	2	0,3
Тіснота зв'язків з споживачем	0,15	3	0,45
Всього	3,15		
Привабливість галузі (П)			
Рівень конкуренції, кількість гравців	0,1	4	0,4
Загальна привабливість галузі	0,25	4	1
Застосування виробів даної галузі в інших секторах економіки	0,15	1	0,15
Рівень технологій в галузі	0,15	4	0,6
Стадія «життєвого циклу» галузі	0,15	3	0,45
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури ринку	0,2	4	0,8
Всього	3,4		
Стабільність середовища (С)			
Темпи зростання економіки країни	0,2	3	0,6
Вплив іноземного капіталу на розвиток галузі	0,2	1	0,2
Вплив науково-технічного прогресу на галузь	0,15	3	0,45
Ступінь впливу держави на галузь	0,1	2	0,2
Ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини	0,15	3	0,45
Ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури ринку	0,2	4	0,8
Всього	2,7		

*Джерело: розраховано автором*

Далі, розрахуємо координати верхньої точки вектору, де  $x=3,4-3,15=0,25$  та  $y=2,8-2,7=0,1$ . Тобто на координатній прямій (рис.2.6) необхідно відкласти точку Р (0,25; 0,1). Згідно з рекомендаціями, отриманими за допомогою SPACE-



аналізу, АВК Конфекшінері має дотримуватися агресивної стратегії, тобто намагатися захоплювати нові ринки збуту та розробляти нові товари. Аналіз показує, що становище підприємства на ринку дає можливість активно інвестувати кошти у розвиток, намагаючись збільшити свою частку ринку [34, с. ].

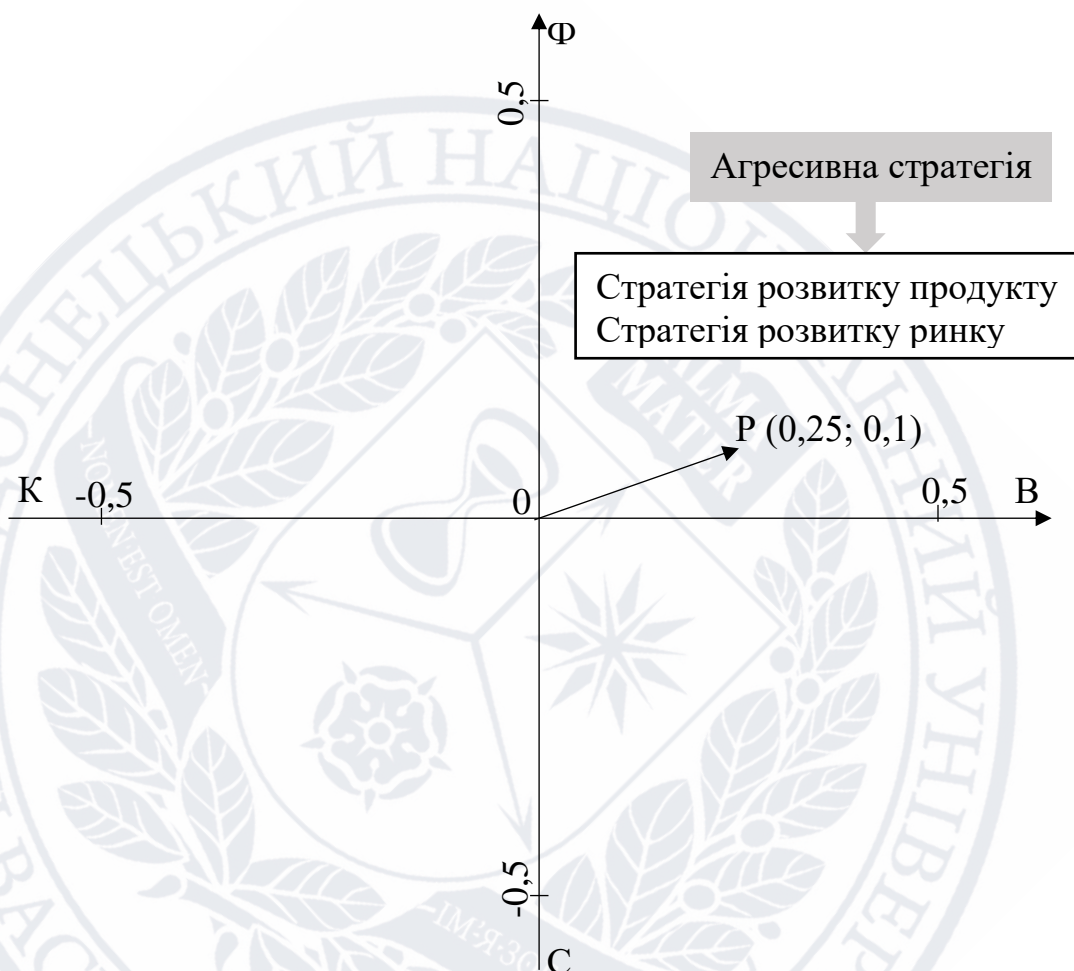


Рис. 2.6 Побудова вектору рекомендованої стратегії для АВК Конфекшінері методом SPACE

*Джерело: побудовано автором*

Отже, за результатами проведених SWOT- та SPACE-аналізів, можна зробити висновки, що АВК необхідно обрати одну із стратегій концентрованого зростання. Зважаючи на цілі підприємства, які були сформовані вище, та характеристику стратегій концентрованого зростання (див. табл.1.2) АВК Конфекшінері необхідно обрати стратегію розробки нового товару («новий товар-старий ринок»).

## Висновки до розділу 2

У розділі було проведено організаційно-економічний аналіз компанії «АВК Конфекшнері». З'ясовано, що кондитерська фабрика «АВК» виготовляє шоколад, шоколадні та желеино-жувальні цукерки, екструзійні солодощі, вафлі та солоні снеки. До 2014 року (початок воєнних дій на Сході України) займала лідируючі позиції на кондитерському ринку (перше місце серед виробників шоколадних цукерок). У цьому ж році, компанією було втрачено 70% виробничих потужностей (заводи у м. Донецьк та м. Луганськ), тому, було вирішено перенести все виробництво до Дніпровської фабрики. Наразі, вона є нерентабельною, тому вже побудовано нову сучасну фабрику. За 2018 рік підприємство зменшило свій чистий дохід на 0,4%, а чистий прибуток на 87,3%. Це пов'язано з поверненнями заборгованостей. Проаналізувавши показники рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості зроблено висновки, що фінансовий стан можна вважати малорентабельним, не ліквідним та абсолютно не стійким.

Аналіз українського кондитерського ринку показав, що у 2019 році найбільшою групою була борошняна (47,0%), в якій перше місце займає печиво та бісквіти (70,19%). Найменшою групою була шоколадна (23,8%), найбільшу частку в якій становлять шоколадні цукерки (33,46%). Цукрова група становила 29,2%, лідером в якій є карамелі та іриски (38,66%). Основними виробниками на ринку є вітчизняні підприємства з різними частками: корпорація «Рошен» (29,0%), корпорація «Бісквіт-Шоколад» (10,1%), ТОВ «Малбі Фудс» (8,9%), ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» (6,2%), Виробниче об'єднання «Конті» (5,0%). Два останніх підприємства втратили свої позиції після 2014 року, при тому, незмінним лідером в галузі є компанія «ROSHEN».

Формування стратегії розвитку відбувалось з врахуванням декількох етапів, відповідно для яких було сформульовано місію та цілі підприємства, виконано стратегічний аналіз. Стратегія концентрованого зростання була обґрунтована проведеними SWOT та SPACE-аналізами, згідно з якими компанії «АВК» було рекомендовано обрати стратегію розвитку продукту (в даному випадку його розробку, якій відповідає співвідношення «новий товар-старий ринок»).

## РОЗДІЛ 3

### ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАПРОПОНОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПРАТ «АВК»

#### **3.1 Розробка нового товару в межах стратегії концентрованого зростання**

Кондитерська галузь є досить привабливим майданчиком для кожного виробника, оскільки дає можливість реалізовувати різноманітні новинки. За даними веб-сайту Mind Україна входить у десятку любителів солодкого у світі та споживає близько 15 кг кондитерських виробів на людину щорічно. Саме тому розвиток кондитерської галузі є досить привабливим і дає можливість кожному виробнику реалізовувати різноманітні новинки [35].

Український кондитерський ринок відрізняється від закордонного тим, що підприємства не можуть надати такий широкий спектр солодошів. Вітчизняний виробник притримується стратегії «давайте ви зробите, а я подивлюсь наскільки це сподобається споживачу, і тоді теж так зроблю», вони – прихильники консервативних поглядів. І лише декілька років тому, побачивши, що імпортні солодоші з цікавими смаками та начинками користуються попитом серед населення, почали потрохи вводити новинки, експериментуючи зі смаками. Проте, більшість таких експериментів – це не новий смак, а новий вид начинки (консистенція, міксування різних смаків) з уже відомими смаками (полуниця, чорниця, трюфель, апельсин, карамель, горіхи, родзинки і т.п.) [36, с.].

Найбільше таких змін зазнав шоколадний напрямок, тому що шоколад найлегше поєднати з різними продуктами. На сьогодні вітчизняні виробники випускають такі види: шоколад з джемом, з сіллю, з «вибуховою» карамеллю, з насінням чіа, з печивом, з вафлею, з кокосом, з перцем чілі, зі смаком яблука та гренадину, вишні та чорної смородини та інші. Найбільш неочікуваним поєднанням є сало в шоколаді (розроблено в Україні); у 2019 році Львівська майстерня шоколаду разом зі «Співтовариством виробників і споживачів бобових України» розробила цукерки, до складу яких входить чорна квасоля,



нут, червона сочевиця («Праліне з нутом», «Трюфель з червоною сочевицею» та «Вояж з чорною квасолею»), що обґрунтовано важливістю бобових в раціоні людини.

Взагалі, шоколад і шоколадні вироби завжди користувалися популярністю серед населення України, а за даними Українського клубу аграрного бізнесу у 2019 році українці з'їдали близько 3 кг шоколаду у рік на одну особу, що майже у півтори рази більше, ніж 5 років тому. Також, позитивним є те, що збільшується споживання саме вітчизняних шоколадних виробів, і лише кожна четверта шоколадка – імпортного походження [37]. Серед кондитерських виробів шоколадні знаходяться на другому місці і займають, як уже зазначалось, 29,2% загального обсягу цієї галузі. Обсяги виробництва усієї продукції компанії «АВК» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Обсяги виробництва продукції компанії «АВК» в натуральному вираженні, тонн

Найменування продукції	Роки			Темп приросту, %	Структура за 2019 рік, %
	2016	2017	2018		
Шоколадні вироби	25 559,4	41 172,3	44 540,7	74,26%	65,68%
Цукристі вироби	2 723,4	3 656,3	3 941,1	44,71%	5,81%
Борошняні вироби	11 318,2	11 600	19 334,0	70,82%	28,51%
<b>Всього</b>	<b>39 601,0</b>	<b>56 428,6</b>	<b>67 815,8</b>	<b>71,25%</b>	<b>100,00%</b>

*Джерело: побудовано автором на основі звітності ПрАТ КФ «АВК» м. Дніпро*

З таблиці бачимо, що загальні обсяги виробництва АВК за 2016-2018 роки зросли на 71,25%, тобто помітно відновлення виробничих потужностей після подій 2014 року. В структурі виробництва, найменше виготовляється цукристих виробів – 5,81%, які представлені лише желейно-жувальними цукерками. Борошняні вироби складають 28,51% від загального обсягу виробництва, вони включають лише екскрузійні солодоці – «БАМ-БУК», «Мажор» та «KRESKO». Найбільше виготовляється шоколадних виробів – 65,68% за 2018 рік і за 2016-2018 роки темпи приросту склали 74,26%. В компанії виготовляють такі

шоколадні плитки (загалом, їх асортимент налічує близько 26 одиниць): екстрачорний шоколад, чорний та молочний шоколад, шоколад з цільним фундуком, шоколад без цукру (на стевії та фруктозі), пористий шоколад, шоколад з начинками та фруктовий. Останній є особливим для кондитерського ринку, тому що немає аналогів. В основі кожної плитки шоколаду лінійки Frux – натуральні ягоди та фрукти (в шоколаді «Лимон» – 11 шматочків цитрусу, «Чорна смородина» – 33 шматочки смородини, «Полуниця» – 15 шматочків полуниці).

Відомо, що до 2014 року компанія «АВК» була лідером у галузі шоколаду, зокрема, шоколадних цукерок, але ситуація змінилась після закриття фабрик на тимчасово окупованих територіях України. Наразі, компанія хоче повернути свою частку на цьому ринку і більший акцент робить на виготовлення шоколадних плиток. З 2018 року було випущено близько 17 нових плиток. Тому, відповідно до стратегії концентрованого зростання «новий товар-старий ринок», АВК Конфекшinerі пропонується розробити нову лінійку шоколадних плиток. Оскільки, за SWOT-аналізом було виділено головну можливість – створення «трендових» кондитерських виробів та успішне їх впровадження на ринок, спочатку необхідно визначити «тренди» в шоколадній індустрії.

Сьогодні «в моді» здоровий спосіб життя і більшість людей слідкує за своїм харчуванням, ретельно обираючи продукти і відсталяючи улюблену плитку шоколаду через жажливий склад, відсутність корисних властивостей, високий вміст цукру та низький білка, наявність ароматизаторів та штучних барвників [38, с.335]. Тобто, споживач шукає саме той товар, який буде мати найбільшу користь для організму. За даними дослідницького центру Nielsen, українські споживачі змінюють погляди на свій продуктовий кошик. Згідно з їх опитуваннями, 75% покупців перевіряють склад на упаковках, а 73% готові платити більше за натуральний продукт, тобто рівень усвідомленого споживання підвищується [39]. У компанії «АВК» всі шоколадні плитки мають допустимий (в плані корисності) склад, і єдиним компонентом, що небажно використовувати є соєвий лецитин (його немає лише в екстрачорному шоколаді).

Проаналізувавши тенденції кондитерського ринку України, зокрема шоколадного напрямку та оцінивши теперішню ситуацію в плані виробництва та асортименту продукції АВК Конфекшнері, можна зробити висновки, що впровадження на цей ринок нового продукту, а саме плиткового шоколаду, буде доцільним та користуватиметься попитом. Для того, щоб шоколад був незвичайним, пропонується використати ще один не менш популярний товар виробництва АВК – солодкі екструзійні фігурки KRESKO. Ще у 2017 році АВК стали першими на українському ринку з таким продуктом, який позиціонувався як заряд вітамінів і мікроелементів, адже продукт містив аж 7 корисних злаків, комплекс вітамінів і мінералів. Наразі, KRESKO – один із найпопулярніших продуктів в асортименті компанії, після шоколаду та шоколадних цукерок. Вони виготовляються виключно з української сировини та мають маркування «ЕКО-продукт». Тому, пропонується об'єднати два найголовніші об'єкти доходу компанії – запустити виробництво шоколаду з частинками KRESKO (лінійку з 5 плиток шоколаду).

За допомогою експертного методу, було оцінено доцільність випуску такого шоколаду для підприємства та українського кондитерського ринку загалом (табл. 3.2). Ступінь визначення впливу (на підприємство і ринок) деяких параметрів у таблиці описуватиметься за шкалою «високий», «середній», «низький».

Таблиця 3.2 – Оцінка доцільності впровадження на ринок нового продукту від компанії «АВК» – шоколаду з частинками KRESKO

Параметри оцінки	Особливості оцінки	
	для кондитерського ринку	для підприємства
1	2	3
Асортиментний вибір плиток шоколаду	-Roshen – 35 плиток -Конті – немає -Бісквіт-Шоколад – 10 плиток -Малбі – 53 плитки	26 плиток
Тенденція зростання ринку шоколаду	середня	висока
Відповідність кондитерським «трендам»	висока	висока



Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Популярність продукції ТМ KRESKO серед споживачів	середня	висока
Наявність шоколаду з корисними властивостями	-шоколад з чіа; -шоколад з горіхами; -шоколад зі злаками; -шоколад з сухофруктами	-шоколад з горіхами; -шоколад ручної роботи з злаками та сухофруктами
Наявність шоколаду з низьким вмістом вуглеводів, у т.ч. цукру	-шоколад зі стевією (середня кількість вуглеводів – 22 г); -шоколад з фруктозою (середня кількість вуглеводів – 28 г)	-шоколад зі стевією (15 г вуглеводів); -шоколад з фруктозою (25 г вуглеводів)
Обсяг ринку плиткового шоколаду за продажами в грн у 2019 році, %	14,6% від загального обсягу продажу на кондитерському ринку	31,1% від загального продажу плиткового шоколаду в компанії
Аналоги	немає	немає
Споживча очікуваність	середня	висока
Ймовірність копіювання	низька	-

*Джерело: досліджено автором*

Проаналізувавши таблицю, бачимо, що АВК має досить широкий асортимент плиткового шоколаду, порівняно з ринковими даними. Наявність шоколаду з низьким вмістом вуглеводів є важливим пунктом при виборі споживача, а у компанії прослідковується найнижчий їх вміст на ринку. Продукція ТМ KRESKO є однією з фаворитів серед клієнтів АВК, тому споживча очікуваність буде високою, але на кондитерському ринку загалом – середня, оскільки спостерігається жорстка конкуренція. У 2019 році, підприємство займало всього 31,1% обсягу (у грн) від загального продажу плиткового шоколаду компанії. Така новинка дасть змогу компанії вийти на ринок не маючи аналогів, а, оскільки, KRESKO є зареєстрованою ТМ, ймовірність копіювання дуже низька. Оцінивши результати, можна стверджувати, що АВК доцільно розробляти та впроваджувати новинку – шоколад з частинками KRESKO (лінійку з 5 плиток шоколаду).

### 3.2 Маркетингові заходи щодо виходу нового товару компанії на ринок

Будь-яка стратегія розвитку підприємства пов'язана з маркетингом, тим більше якщо така стратегія стосується товарів (не важливо нових чи існуючих). Оскільки, для АВК Конфекшніері було обрано стратегію концентрованого зростання, а саме розробка товару («новий товар-старий ринок»), застосування маркетингових аспектів є невід'ємною її частиною. Для початку, визначимо канали розподілу збуту нового товару та його основних споживачів.

Основними каналами збуту пропонується обрати фірмові магазини, інтернет-сайти (власний офіційний інтернет-магазин, роздрібні онлайн мережі – ROZETKA, Prom, Hotline), великі торгово-роздрібні мережі (ТОВ «АТБ», ТОВ «Фоззі-Фуд», ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна», ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», ТОВ «Фудмережа», ТОВ «Таврія плюс», ТОВ «ЕКО»), виставкову торгівлю.

За даними Pro-Consulting [40], основними споживачами продукції АВК є особи, що проживають у великих містах України і прилеглих областях. Щомісячний дохід на одного члена сім'ї: середній і вище середнього. З'ясовано, що такі споживачі орієнтуються на якість та склад. Найбільша частка продажів припадає на осіб віком 20-39 років. Якщо споживач вперше куштує продукцію компанії «АВК», у 20% це буде будь-яка шоколадна плитка і у 33% ТМ KRESKO. Для оцінки можливості нової лінійки шоколадних плиток АВК Конфекшніері серед споживачів, проаналізуємо їх запити щодо вибору кондитерських виробів (табл. 3.3). При тому, групи споживачів поділено таким чином: діти (3-17 років), молодь (18-25 років), споживачі середнього віку (26-45 років), зрілі споживачі (46-60 років). Параметри продукції оцінено за шкалою:

- 3 – відіграє важливу роль при виборі товару споживачами;
- 2 – слабо враховується;
- 1 – практично не враховується.

Як видно з таблиці, найбільш вибагливими при виборі шоколадних плиток є зрілі забезпечені споживачі, забезпечені споживачі середнього віку та

малозабезпечена молодь. Найменш вибагливішими виявилась забезпечена молодь, для якої надто важливим є лише доступність та торгова марка виробу.

Таблиця 3.3 – Аналіз основних запитів споживачів кондитерських виробів

Параметри продукції	Групи покупців (за віком і рівнем доходів)						
	Діти	Молодь		Споживачі середнього віку		Зрілі споживачі	
		Забезпечені	Малозабезпечені	Забезпечені	Малозабезпечені	Забезпечені	Малозабезпечені
Ціна	1	1	3	2	2	2	2
Дизайн упаковки	3	2	2	3	2	3	2
Смак	3	2	2	3	3	3	2
Термін зберігання	1	2	2	3	2	3	2
Запах	3	2	2	2	2	2	2
Вигляд і форма	3	2	3	2	1	1	1
Споживчі властивості	1	1	2	2	2	3	2
Доступність	3	3	3	2	2	3	2
Торгова марка	1	3	2	3	3	3	3
Додаткові бонус	3	1	2	2	3	2	2
<b>Загальна оцінка</b>	<b>22</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>20</b>

Джерело: сформовано автором

Оскільки, основними споживача продукції АВК є особи віком від 20 до 39 років, вони потрапляють у групу покупців – молодь і споживачі середнього віку, які визначено найвибагливішими при виборі кондитерських виробів. Тому, компанії необхідно домогтись ідеальних параметрів продукції, передусім – смак, доступність та іміджу торгової марки. Варто зазначити, що ціна для вибагливих споживачів не є найголовнішою (окрім малозабезпеченої молоді), але вона повинна бути конкурентоспроможною і, в той же час, відповідати якості.

Наступний маркетинговий захід – встановлення ціни. Розробка нового продукту включає прогнозування її ціни та обсягів продажу. Оскільки обидва продукти – шоколад і екструзійні солодоці наявні в асортименті компанії



«АВК», встановити ціну можна опираючись на ціну кожного з цих складників. При тому, усі ціни будуть у розрахунку на 1 грам (формула 3.1).

$$\text{Ціна} = \text{Ціна плити шоколаду} \times \text{грами} + \text{Ціна KRESKO} \times \text{грами} \quad (3.1)$$

Етапи встановлення ціни:

1) ціна плити чорного та молочного шоколаду (90 г) дорівнює 21 грн та 23 грн відповідно, тобто 0,23 грн та 0,26 грн за 1 грам; плитка екстрачорного шоколаду (90 г) – 25 грн (0,28 грн/г); плитка чорного без цукру (90 г) – 31 грн (0,34 грн/г), плитка екстрачорного без цукру (90 г) – 32 грн (0,36 грн/г);

2) ціна KRESKO (74 г) – 14 грн, тобто 0,19 грн за 1 грам.

3) вага новинки планується масою 90 грам, а співвідношення шоколаду та екструзій – 70г/20г, відповідно;

4) за формулою 3.1 визначили, що ціна шоколаду з частинками KRESKO буде дорівнювати:

- плитка чорного шоколаду –  $0,23 \times 70 + 0,19 \times 20 = 16,1 + 3,8 = 19,9$  грн;
- плитка молочного шоколаду –  $0,26 \times 70 + 0,19 \times 20 = 22$  грн;
- плитка екстрачорного шоколаду –  $0,28 \times 70 + 0,19 \times 20 = 23,4$  грн;

Важливо, що шоколад без цукру не повинен містити цукру і в екструзійних частинках (до їх основи цукор не додається, але у начинці він присутній), тому його теж необхідно замінити на замінник цукру, що здорожчить виріб приблизно на 5 гривень. Тобто, шоколадні плитки без цукру будуть коштувати:

- плитка чорного шоколаду без цукру –  $(0,34 \times 70 + 0,19 \times 20) + 5 = 32,6$  грн;
- плитка екстрачорного шоколаду без цукру –  $(0,36 \times 70 + 0,19 \times 20) + 5 = 34$  грн.

Це орієнтовні ціни, але зважаючи на орієнтацію будь-якого підприємства на максимізацію прибутку ціна може бути змінена за рахунок компоненти «за ідею», тобто за таку вдачу комбінацію продуктів компанія цілком справедливо може підвищити ціну на 0,5-1,5 грн, якщо переконається, що споживач готовий купити новинку за таку ціну.

Випуск новинки – шоколаду з кусочками KRESKO планується як доповнення до асортименту шоколадних плиток. Ніякого товару не

рекомендується знімати з виробництва. Вся продукція компанії АВК є популярною, до того ж з будівництвом нової сучасної фабрики будуть доступні нові виробничі лінії.

Обгортка шоколадок за матеріалом буде така ж, як і у більшості шоколадних плиток з асортименту АВК (окрім лінійки Frix, - з паперу). Уся лінійка шоколадних плиток з частинками KRESKO повинна мати однотипне упакування, з нейтральними кольорами за думкою експертів Пантон – молочно-бежевий, синій та сірий. Приклад вигляду обгортки зображено на рис.3.1.



Рис. 3.1 Приклад оформлення упаковки шоколаду з частинками KRESKO  
*Джерело: розроблено автором*

Варто зазначити, що лінійка нових шоколадних плиток матиме назву «CHOKO-KRES» і буде зареєстрована, як окрема торгова марка. В майбутньому

лінійку можна буде розвивати, тобто з фігурками KRESKO виготовляти не тільки шоколад, а й поєднувати з іншими виробами компанії «ABK».

Позиціонування – це те, як компанія хоче бути сприйнята посередниками та клієнтами. «ABK Конфекцінері» пропонується використати декілька стратегій позиціонування, тому що їх комплексне застосування збільшить шанси на впізнаваність та правильне сприйняття товару споживачами. Отже:

1) за кількістю обраних позицій – багатовимірна стратегія, через використання декількох особливих рис товару-новинки, що відрізняють її від конкурентів: відсутність шоколаду з такого виду добавками (екструзійними частинками), перший на ринку шоколад без додавання цукру з добавкою;

2) стратегія на основі якості товару – головним у цій стратегії є донесення до цільових споживачів щодо високого рівня технології виробництва даної новинки;

3) стратегія використання екологічних атрибутів. Продукція KRESKO позиціонується як еко-продукт і має сертифікат відповідності та знаку якості. Саме тому, у просуванні шоколаду з частинками KRESKO можна звертатись до цього факту та до наявності в шоколаді ТМ «ABK» «чистого» складу;

4) стратегія позиціонування за престижем. Оскільки, ABK була першою, хто вийшов на ринок з екструзійними солодощами, можна апелювати тим, що якщо такі снеки, то лише KRESKO (чи «БАМ-БУК», «Мажор») ТМ «ABK», а не її конкурентів;

5) по відношенню до марок-конкурентів – стратегія лідера. Оскільки компанія прагне повернути лідерство у ніші шоколадних виробів, доцільно було б застосувати саме таку стратегію. При тому, для захисту своїх теперішніх позицій, острівна оборона (розширення продуктової лінійки) підходить найбільше. На сьогодні ABK використовує саме таку оборону.

Просування на ринок нового товару як для фірми, так і для цільових покупців вимагає величезних зусиль і ресурсів. Проте разом з цим виведення на ринок нових товарів дає змогу збільшити обсяг продажу, завоювати певну частину ринку, збільшити прибуток, зменшити залежність від процесу реалізації одного



товару або асортиментної групи, ефективніше використовувати існуючу систему товароруху, створити або підтримувати образ інноваційної фірми [41, с.7].

Основні методи і засоби, які доцільно використовувати ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» при реалізації та просуванні продукції ТМ «АВК», представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Рекомендовані маркетингові методи просування товару-новинки ТМ «АВК»

Методи	Засоби
Створення іміджу новинок	зовнішня реклама, іміджева реклама компанії «АВК» на телебаченні та виставках, спонсорство
Стимулювання збуту	в розрахунку на оптових покупців – накопичувальні знижки, особливі умови стосовно доставки, гарантійного обслуговування. З розрахунку на кінцевого споживача – акції, купони з виставок, розсилка рекламних буклетів (можливо з купоном на знижку)
Інформування про новинки	поштова розсилка, фірмовий веб-сайт, сторінки соціальних мереж, партнерські програми

*Джерело: сформовано автором*

Вважається, що найефективнішим каналом просування буде реклама на телебаченні, спонсорство програм і передач, участь у міжнародних виставках кондитерських виробів, а також участь у виставках на свято Дня міста будь-якого населеного пункту. Крім того, рекомендується активно використовувати рекламну політику в соціальних мережах, проводити розіграші та інтерактиви для контакту з аудиторією.

### 3.3 Визначення економічної ефективності від реалізації стратегії

Економічні вигоди від реалізації стратегії розвитку будь-якого підприємства оцінюються як потенційна можливість отримання грошових коштів для його подальшої діяльності. Це пов'язано з розрахунком прибутку, який отримає фірма та іншими показниками економічної ефективності, зокрема NPV (чистий дисконтований прибуток), IP (індекс прибутковості) та періоду окупності інвестицій. Отже, визначимо дохід компанії «ABK» від реалізації нової лінійки продукції (при застосуванні стратегії концентрованого зростання – розробка продукту). Для цього використаємо формулу 3.2.

$$D = P_c \times Q, \quad (3.2)$$

де  $D$  – дохід, грн.;

$P_c$  – середня ціна кілограму шоколадних плиток з нової лінійки, грн.;

$Q$  – плановий обсяг випуску нової лінійки шоколаду, кг.

Варто зазначити, що потужність обладнання для виготовлення таких плиток становить 1 600 тонн за рік, а обсяг виробництва в перший рік планується на рівні 1 200 тонн (або 1 200 000 кг), що становить 75% від загальної виробничої потужності. Розрахунок середньої ціни шоколадних плиток наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Ціна новинок – шоколаду з частинками KRESKO компанії «ABK»

№	Шоколадні плитки	Ціна за плитку, грн	Ціна за кг плитки, грн
1	Плитка молочного шоколаду	22	244,44
2	Плитка чорного шоколаду	19,9	221,11
3	Плитка екстрачорного шоколаду	23,4	260
4	Плитка екстрачорного шоколаду без цукру	34	377,78
5	Плитка чорного шоколаду без цукру	32,6	362,22
<b>Усього</b>			<b>1 465,55</b>

*Джерело: розраховано автором*

Отже, середня ціна кілограму шоколадної плитки з нової лінійки складатиме:

$$\frac{1\,465,55}{5} = 293,11$$

А дохід за рік становитиме:

$$293,11 \times 1\,200\,000 = 351\,720\,000 \text{ грн}$$

Далі, розрахуємо прогнозний чистий прибуток від виробництва нових кондитерських виробів (шоколаду) компанії «АВК» протягом 1 року, кінцеві дані занесено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Прогнозний чистий прибуток від реалізації виробництва шоколаду з частинками KRESKO компанії «АВК»

Найменування	Прогнозовані дані за рік, тис грн
Планований дохід від реалізації нової продукції	351 720
Планована собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	349 200
Витрати на просування продукції	2 350
Фінансовий результат до оподаткування	170
Витрати податку на прибуток	30,6
Чистий фінансовий результат: прибуток	139,4

*Джерело: розраховано автором*

Планову собівартість було визначено дедуктивним методом, тобто знаючи ціну, сформувати собівартість по кожному виробу за кілограм:

- плитка молочного шоколаду – 50 грн;
- плитка чорного шоколаду – 47 грн;
- плитка екстрачорного шоколаду – 55 грн;
- плитка екстрачорного шоколаду без цукру – 71 грн;
- плитка чорного шоколаду без цукру – 68 грн.



Підсумувавши собівартість кожного виробу, отримали 291 грн за кг шоколадних плиток, оскільки, за рік планується виготовити 1 200 000 кг, то:

$$291 \times 1\,200\,000 = 349\,200 \text{ грн}$$

Просування продукції здійснюватиметься шляхами, що були рекомендовані у минулому підрозділі. Витрати податку на прибуток (ПП) розраховувались шляхом множення фінансового результату до оподаткування на ставку ПП – 18%. Таким чином, з'ясували, що чистий прибуток від виробництва шоколаду з частинками KRESKO компанії «ABK» становитиме 139,4 тис.грн. за рік.

Наступним етапом оцінимо ефективність виробництва впроваджуваної новинки. Найчастіше як основний вимірювач прибутковості запропонованих заходів використовують показник чистого дисконтованого прибутку (NPV). Він характеризує загальний абсолютний результат інвестиційної діяльності та її кінцевий ефект. Для його розрахунку необхідно визначити початкові інвестиції на виробництво плиток шоколаду з KRESKO, які представлені у табл.3.7.

Таблиця 3.7 – Інвестиції компанії «ABK» на виробництво шоколаду з частинками KRESKO

Найменування	Сума, тис грн
Налаштування обладнання	50
Розробка рецептури	25
Розробка дизайну	20
<b>Всього</b>	<b>95</b>

*Джерело: розраховано автором*

Визначили, що для розробки нової лінійки продукції компанії необхідно витратити 95 тис. грн. Розрахуємо основні показники ефективності інвестицій. Окрім NPV виділяють ще індекс дохідності (IP) та період окупності (PO). Для цього необхідно з'ясувати відсоток ставки дисконтування, виконаємо це за методом WACC (Weighed Average Cost of Capital, тобто середньозважена вартість капіталу). Вона розраховується за формулою 3.3

$$r = W_d R_d \times (1 - T) + W_a R_a, \quad (3.3)$$

де  $W_d$  та  $W_a$  – частки залученого та власного (акціонерного) капіталу;

$R_d$  та  $R_a$  – відсоткові ставки Національного банку України відповідно відносно кредитів та депозитів;

$T$  – ставка податку на прибуток.

Ставка ПП в Україні становить 18%. Частки залученого та власного капіталу розраховуються за формулами 3.4 та 3.5.

$$W_d = \frac{ЗК}{ЗК + ВЛ}, \quad (3.3)$$

$$W_a = \frac{ВЛ}{ЗК + ВЛ}, \quad (3.4)$$

де  $ЗК$  – залучений капітал, грн.;

$ВЛ$  – власний капітал, грн.

Отже,

$$W_d = \frac{68\,062 + 311\,383}{68\,062 + 311\,383 + 186\,273} = 0,67$$

$$W_a = \frac{186\,273}{68\,062 + 311\,383 + 186\,273} = 0,33$$

Відсоткові ставки за кредитами та депозитами ( $R_d$  та  $R_a$ ) були взяті з сайту «Мінфін» [42], як середні за 2018 рік. Було використано саме цей рік, тому що при розрахунках  $W_d$  та  $W_a$  використовувались дані компанії за 2018 рік. Тобто,  $R_d = 0,19$  (або 19%),  $R_a = 0,15$  (або 15%). Отже, розрахуємо  $r$ :

$$r = 0,67 \times 0,19 \times (1 - 0,18) + 0,33 \times 0,15 = 0,11 + 0,05 = 0,16 \text{ (або 16\%)}$$

Відсоток ставки дисконтування складас 16%. Далі, наведемо таблицю грошових потоків для розрахунку чистого дисконтованого прибутку (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Грошові потоки на виробництво шоколаду з частинками KRESKO

Показник	Період	
	0 рік	1 рік
Початкові інвестиції, тис. грн.	95	-
Грошові потоки, тис. грн.	-	139,4
Ставка дисконту (16%)	1	0,86
Продисконтовані грошові потоки	95	119,88
Кумулятивний грошовий потік (NPV)	-95	24,88

Джерело: розраховано автором

Початкові інвестиції прийнято вносити як нульовий період, оскільки ніяких грошових потоків спостерігатись не буде, вони починатимуться з наступного року. В даному випадку - це прибуток компанії «АВК» від виготовлення нової лінійки шоколадних плиток. Фактор відшкодування ( $d$ ), продисконтовані ( $CF_d$ ) та кумулятивний ( $NPV$ ) грошові потоки та індекс прибутковості визначалась за формулами 3.5, 3.6, 3.7 та 3.8 відповідно.

$$d = \frac{1}{(1+r)^i}, \quad (3.5)$$

де  $r$  – ставка дисконту;

$i$  – кількість періодів у яких визначені грошові потоки.

$$CF_d = CF_i \times \frac{1}{(1+r)^i}, \quad (3.6)$$

де  $CF_i$  – грошові потоки  $i$ -го періоду.

$$NPV = CF_i \times \frac{1}{(1+r)^i} - IC, \quad (3.7)$$

де  $IC$  – початкові інвестиції.

За правилами, якщо  $NPV > 0$ , то варто вкладати інвестиції в запропоновану ідею,  $NPV = 0$  – інвестиції не принесуть ні прибутків ні збитків;  $NPV < 0$  – інвестор отримає збиток.



$$PI = \frac{CF_i \times \frac{1}{(1+r)^i}}{IC}, \quad (3.8)$$

Ідея інвестування відхиляється, якщо  $PI < 1$ ; приймається, якщо  $PI > 1$ ; а у випадку  $PI = 1$ , інвестиції є ні прибутковими, ні збитковими.

Охарактеризувавши всі показники для розрахунку економічної ефективності, їх кінцеві результати занесемо у таблицю 3.9.

Таблиця 3.9 – Показники ефективності інвестування компанією «АВК» у виробництво шоколаду з частинками KRESKO

Показник	Значення показника
Прибуток за рік, тис. грн.	139,4
Інвестиції, тис. грн.	95
Чистий дисконтований прибуток (NPV), тис. грн.	24,88
Індекс прибутковості (IP)	1,48
Період окупності	менше 1 року

*Джерело: розраховано автором*

Оскільки, за розрахунками з таблиці 3.9  $NPV > 0$  та  $IP > 1$  (тобто виробництво шоколадних плиток з KRESKO буде приносити прибуток по 1,48 грн на кожну витрачену гривню), а період окупності становить менше 1 року. Можна зробити висновки, що компанії «АВК» доцільно інвестувати у виробництво запропонованої новинки – шоколаду з частинками KRESKO (у вигляді лінійки продукції з 5-ох плиток шоколаду).

### Висновки до розділу 3

У розділі описується процес забезпечення реалізації нового продукту відповідно до обраної стратегії концентрованого зростання – розробка продукту. Було оцінено кондитерський ринок і з'ясовано, що шоколадний напрямок є перспективний для виробників, оскільки серед українців він користується великим попитом і займає друге місце в структурі «кондитерки» України, а в структурі виробництва АВК – перше (65,68% у 2018 році).

На сьогодні, АВК Конфекцінері більше орієнтовано на розвиток саме шоколадних плиток, тому було запропоновано розробити новинку в цьому сегменті. Оцінивши основні «тренди» ринку, прийшли до висновку, що компанії найкраще було б виготовити шоколад з нестандартною добавкою – екструзійними фігурками KRESKO (лінійка з 5 шоколадних плиток: чорний, молочний та екстрачорний шоколад, чорний та екстрачорний без цукру). Побудувавши таблицю оцінки доцільності, з'ясували, що даний продукт користуватиметься попитом у населення.

Визначено, що основними покупцями продукції компанії «АВК» є населення 20-39 років, які є групою найвибагливіших покупців на кондитерському ринку. Ціна встановлена шляхом аналізу цін на наявні в асортименті плитки шоколаду та KRESKO. Таким чином, сформовано такі ціни: 19,9 грн, 22 грн, 23,4 грн, 32,6 грн та 34 грн. Проте, зважаючи на саму ідею об'єднання двох популярних товарів АВК, компанія може збільшити ціну на 0,5-1,5 грн. Серед стратегій позиціонування обрано: багатовимірну стратегію, стратегію на основі якості товару, стратегію використання екологічних атрибутів, стратегію за престижем, стратегію лідера. Просувати новинки пропонується методами створення іміджу шоколадних плиток, стимулювання збуту та інформування про новинку.

З'ясовано, що прогнозний прибуток за рік становитиме 139,4 тис. грн. Економічну ефективність від реалізації новинок визначено за допомогою розрахунку чистого дисконтованого прибутку та індексу прибутковості, які становили 24,88 тис. грн та 1,48 грн відповідно, період окупності – менше року. Таким чином, впровадження шоколаду з частинками KRESKO є достатньо прибутковою ідеєю.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було розглянуто теоретичні аспекти стратегічного розвитку підприємства, охарактеризовано поняття «стратегія» та «розвиток» та з'ясовано, що між ними існує тісний взаємозв'язок. Він полягає у тому, що будь-яка стратегія підприємства забезпечує його розвиток. Для формування стратегії розвитку було окреслено її основні етапи:

1. Визначення місії підприємства.
2. Постановка стратегічних цілей.
3. Стратегічний аналіз конкурентних позицій.
4. Розробка стратегії розвитку підприємства.

Досліджено, що існує 2 види стратегій розвитку (зростання та скорочення виробництва), які поділяються на 4 групи: концентрованого та інтегрованого зростання, диверсифікація і скорочення виробництва, які в свою чергу ще поділяються на декілька підвидів. Виділено стратегію концентрованого зростання, тому що вона вважається досить привабливою і маловитратною для підприємства. Дана стратегія пов'язана зі зміною товару (вдосконалення існуючого або вироблення нового) та ринку (розвиток наявного або нового). Охарактеризовано процес вибору стратегій та виділено цілі підприємства, які відповідають одній із стратегій концентрованого зростання. Її вибір залежить від можливостей підприємства і його готовності до ризику. Найбільш оптимальною в цьому плані є стратегія розроблення товару. Вона здійснюється з метою розробки нового товару, який допоможе підприємству збільшити дохід. Така стратегія має безпосередній зв'язок з маркетинговими аспектами: канали розподілу збуту, сегментування споживачів, позиція в асортименті продукції підприємства, встановлення ціни, розробка вигляду упаковки, позиціонування та методи просування на ринок.

Було проаналізовано організаційно-економічну складову кондитерської фабрики «АВК», яка займається виробництвом шоколадних плиток, шоколадних та желейно-жувальних цукерок, екструзійних солодоців, вафлів, солоних



сnekів. Виробничі потужності фабрики знаходяться у м. Дніпро, а головний офіс у Києві. Після втрати 2-х фабрик в тимчасово окупованих територіях та відсудження фабрики у м. Мукачєво, в компанії залишилась лише одна – ПрАТ КФ «АВК» м. Дніпро. Отже, проаналізувавши фінансову звітність підприємства з'ясовано, що станом на 2018 рік чистий дохід зменшився на 0,4%, а чистий прибуток на 87,3%, це пов'язано зі сплатою всіх заборгованостей у банки. За показниками рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості зроблено висновки, що фінансовий стан можна вважати не ліквідним та абсолютно не стійким.

Також, у роботі було проаналізовано кондитерський ринок України. З'ясовано, що в кондитерські вироби поділяються на 3 групи та займають такі частки в структурі ринку: борошняні – 47,0%, цукрові – 23,8%, шоколадні – 29,2%. Було виділено топ-5 вітчизняних кондитерських виробників, серед яких Корпорація «РОШЕН», ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ», ТОВ «Малбі Фудс», Виробниче об'єднання «КОНТІ», Корпорація «Бісквіт-Шоколад», які на 2019 рік займали відповідно 29,0%, 6,2%, 8,9%, 5,0%, 10,1% та місткості кондитерського ринку. Відповідно до цього, було сформовано матрицю конкурентних переваг, у якій компанія «АВК» зайняла місце підприємства зі слабкою та такою, що погіршується конкурентною позицією.

Проведення SWOT- та SPACE-аналізу показало, що вектор діяльності компанії направлений на квадрант агресивних стратегій (кінцева точка вектору знаходиться в межах стратегій розвитку продукту та ринку), а основною її можливістю, яка послабила б загрози, нейтралізувала б слабкі та укріпила б сильні сторони є створення «трендових» кондитерських виробів та успішне їх впровадження на ринок. Відповідно до місії та цілей компанії «АВК», було рекомендовано сформулювати стратегію концентрованого зростання, а саме, розробка продукту, якій відповідає співвідношення «новий товар-старий ринок».

Для детальнішого розгляду запропонованої стратегії було розроблено новий товар, сформовано його основні маркетингові аспекти та розраховано дохідність та економічну ефективність від його реалізації. Проаналізувавши кондитерський ринок, його основні «тренди» та діяльність компанії «АВК» було вирішено, що

їй необхідно розробити шоколадний продукт – плитки шоколаду з екструзійними частинками KRESKO (лінійка з 5-х видів). Також, було здійснено формування основних маркетингових аспектів стратегії. Досліджено, що основними споживачами будуть клієнти 20-39 років, середнього та високого достатку. Канали розподілу збуту окреслені великими роздрібними торговими мережами, фірмовими магазинами, інтернет-сайтами та виставковою торгівлею.

Ціни сформовано власним методом, шляхом вирахування ціни за 2-а продуктами компанії «ABK», з яких буде виготовлено новинки, тобто було взято ціни за 1 грам шоколадної плитки та 1 грам KRESKO. Таким чином: плитка чорного шоколаду – 19,9 грн; плитка молочного шоколаду – 22 грн; плитка екстрачорного шоколаду – 23,4 грн; плитка чорного шоколаду без цукру – 32,6 грн; плитка екстрачорного шоколаду без цукру – 34 грн.

Зовнішній вигляд упаковки матиме такі кольори: сірий, синій та молочно-бежевий. А сама лінійка шоколадних плиток називатиметься «CHOKO-KRES». Позиціонувати новинки вирішено за такими стратегіями: багатовимірною стратегією; стратегія на основі якості товару, стратегія використання екологічних атрибутів, позиціонування за престижем та стратегію лідера. А методи просування товару визначені як створення іміджу новинок, стимулювання збуту та інформування про новинки. Вибір саме таких стратегій та методів обґрунтовано у роботі.

Визначення економічних вигод показало, що прогнозований дохід за рік від реалізації виробництва шоколаду з частинками KRESKO компанії «ABK» складе 351 720 тис.грн., при тому собівартість – 349 200 тис. грн., витрати на просування 2 350 тис.грн. а прибуток 139,4 тис.грн. За допомогою, аналізу економічної ефективності було з'ясовано, що  $NPV > 0$  і становить 24,88 тис.грн., індекс прибутковості  $IP > 1$  і становить 1,48, а період окупності становить менше року. Тому, інвестиції у дане виробництво є доцільними і економічно ефективними.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міддлтон Дж. П'ятдесят найбільш впливових ідей всіх часів: пер. з англійської Є. Незлобина. М.: ЗАТ «Олімп Бізнес», 2006. 272 с.
2. Большой экономический словарь: 7-е издание, доп. / под ред. А. Н. Азрилияна. Москва: Институт новой экономики, 2011. 1472 с.
3. Пономаренко В. С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: Вид. Дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
4. Баланович А.М. Обґрунтування стратегії розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Харківський національний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2018. 343 с.
5. Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №4, Т. 1. С. 110-121.
6. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. №1. Т.1. С.369-373.
7. Зоря О.П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. №33. С.171-177.
8. Томпсон, А. А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : учебник для вузов / пер. с англ. А. Р. Ганиевой и др. Москва : ИНФРА-М, 2000. 412 с.
9. Дей. Д. Стратегический маркетинг: пер. с англ. В. Егорова. Москва. ЭКСМО-Пресс. 2002. 640 с.
10. Бельтюков Е.А., Некрасова Л.А. Выбор стратегии развития предприятия: учеб. пособ. Одесса: ОСПУ, 2012. 279 с.
11. Рожицька О.С., Диха М.В. Стратегія розвитку підприємства. *Фінанси, підприємництво та облік: національні особливості та світові тенденції* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., 7 квіт. 2018 р. Київ : ГО «Київський економічний науковий центр», 2018. С. 38-41.



12. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. Москва: ЮНИТИ, 2000. 375 с.
13. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа/ 17-е изд.: пер. с англ. Москва : Вильямс, 2007. 928 с.
14. Юрченко Ю.О. Таксономія стратегій підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. №3 (71). С.42-48.
15. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник. К: «Центр учбової літератури», 2014. 584 с.
16. Лекція 3. Формування маркетингової стратегії: матеріали кафедри екології, географії та туризму Рівненського державного гуманітарного університету. URL: <https://www.kegt-rshu.in.ua/images/dustan/mvt36.pdf> (дата звернення 01.08.2020)
17. Паничкина Г. Г., Мазилкина Е.И. Система продвижения товара или Promotion-технологии от А до Я. Москва: АльфаПресс. 2006. 248 с.
18. Апарова О.В. Важливість процесу планування та організації створення нового товару в маркетингу інновацій. *Причорноморські економічні студії*. 2018. №28 (1). С.117-121.
19. Кравчук Ю.С. Новый товар та сучасні методи його тестування. *Маркетинг і контролінг: сучасні виклики підприємництва*: зб. матеріалів міждисциплінарної науково-практичної конференції (30 листопада 2017 р., м. Київ). Київ: Юдіна Л.І. 2017. С.97-98.
20. Ларіна Я.С., Бабічева О.І., Романова Л.В., Антофій Н.М. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник / за ред. Ларіної Я.С. Х: ОЛДІ-плюс, 2019. 364 с.
21. Зозульов О.В. Промисловий маркетинг: ринкова стратегія: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури, 2010. 576с.
22. Продвижение товаров и услуг на рынке. URL: [http://ekrost.ru/poster/prodvizhenie\\_tovarov\\_i\\_uslug\\_na\\_rynke.html](http://ekrost.ru/poster/prodvizhenie_tovarov_i_uslug_na_rynke.html) (дата звернення 05.08.2020).
23. Документи з офіційного сайту Кондитерської фабрики «АВК» м. Дніпро. URL: <http://dnkf.avk.ua/shareholders/> (дата звернення 14.09.2020).
24. Офіційний сайт компанії «АВК». URL: <http://www.avk.ua/ua/uk> (дата звернення 14.09.2020).

25. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення 14.09.2020).
26. Смаглюк А.А., Надточій А.О. Аналіз ринку кондитерських виробів України та перспективи його розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. №02 (34). С.64-70.
27. 2020 Global Top 100 Candy Companies. URL: <https://www.candyindustry.com/2020/global-top-100-candy-companies> (дата звернення 16.09.2020).
28. Офіційний сайт Ukrainian Food Platform. URL: <https://u-food.org/uk> (дата звернення 16.09.2020).
29. Веб-сайт Інформаційного агентства ЛІГАБізнесІнформ. URL: <https://www.liga.net/> (дата звернення 16.09.2020).
30. Топ-100 найдорожчих брендів України – рейтинг НВ. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/markets/rejting-ukrajinskih-brediv-top-100-naydorozhchih-torgovih-marok-ukrajini-novini-ukrajini-50055102.html> (дата звернення 20.09.2020).
31. Беляєва Н. С. Стратегічне позиціонування як елемент системи стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. №1. С. 119-123.
32. Носонова Л.В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «Насосенергомаш». *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №4. С.506-512.
33. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія/І.М.Боярко, Л.Л. Гриценко, О.В. Рябенков та ін.. С: Університетська книга, 2014. 175 с.
34. Молож Ю.Л., Костенюк Ю.Б. Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства на основі SPACE-аналізу. *Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання: зб. матеріалів XX Міжнарод. наук. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (24-25 листопада 2020 р., Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2020.*
35. Журналістський бізнес-портал Mind. URL: <https://mind.ua> (дата звернення 20.09.2020).

36. Kosteniuk Yu, Molozh Yu. Current state of the confectionary market of Ukraine: analysis of the development and prospects for introducing a new product. *Журнал Донецького національного університету імені Василя Стуса «Економіка і організація управління»*. 2020. №2 (38). С.

37. Розвінчуємо міфи. Їсти чи не їсти: солодкі факти про шоколад. URL: <https://agroportal.ua/ua/special-projects/razvenchivaem-mify-est-ili-ne-est-sladkie-fakty-o-shokolade/> (дата звернення 21.09.2020).

38. Молож Ю.Л., Костенюк Ю.Б. Впровадження нового продукту на кондитерський ринок України: аналіз та передумови. *Проблеми розвитку соціально-економічних відносин в національній та глобальній економіці* : зб. матеріалів ХХ Всеукр. наук. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (23-24 квітня 2020 р., Вінниця : ГО «Донецький національний університет імені Василя Стуса», 2020. Т.2. С. 335-337.

39. Здорова їжа: натуральність продуктів харчування стала трендом. URL: <https://rau.ua/novyni/health-food/>(дата звернення 21.09.2020).

40. Електронна база «Аналіз ринків». URL: <https://pro-consulting.ua/ua> (дата звернення 23.09.2020).

41. Хамініч С.Ю., Шумська А.Ю. Розроблення ефективної стратегії просування нового товару. *Економіка і регіон*. 2015. №2 (51). С.3-8.

42. Відсоткові ставки за операціями НБУ. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/rates/2018-01/> (дата звернення 08.10.2020).

43. Ансофф И. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. Москва: Экономика, 1989. 519 с.

44. Голік В.В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. №8 ч.1. С.72-76.

45. Борисюк О.В., Маленицький Д.С. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №23. С.160-164.

46. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К.: Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.



47. Белопольський М.Г., Кузьміна О.В. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016. №6. С.23-33.

48. Усик І.О. Структурна трансформація моделі розвитку економіки України в умовах глобалізаційних викликів: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.02 / Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2019. 297 с.

49. Жилінська Л.О., Розумчук О.О. Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства. *Управління економікою: теорія та практика*. 2014. С.94-106.

50. Прийма Л.Р., Кулиняк І.Я. Розвиток підприємства: сутність поняття. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. №22 (10). С. 236-241.

51. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. К.: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.

52. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

53. Костенюк Ю.Б. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства» для студентів СО «Бакалавр» за спеціальністю 051 Економіка та 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Вінниця, ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. 84 с.

54. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / О. С. Трегубов, І. О. Ахновська, О. Л. Андронік та ін.; – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. 222 с.

55. Джурук Н.І. Конкурентоспроможність українських кондитерських підприємств на західноєвропейському ринку. *Економіка та держава*. 2020. №7. С.171-176.

56. Kilnitska O.S., Kravchuk N.I, Kutsmus N.M. Confectionary market in Ukraine: trends and development prospects. *Ekonomika APK*, 2018. №11. P.29.

57. Djolov G. Business concentration through the eyes of the NHI. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 2014. №7 (2). P. 105-127.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Визначення понять «стратегія» та «розвиток»

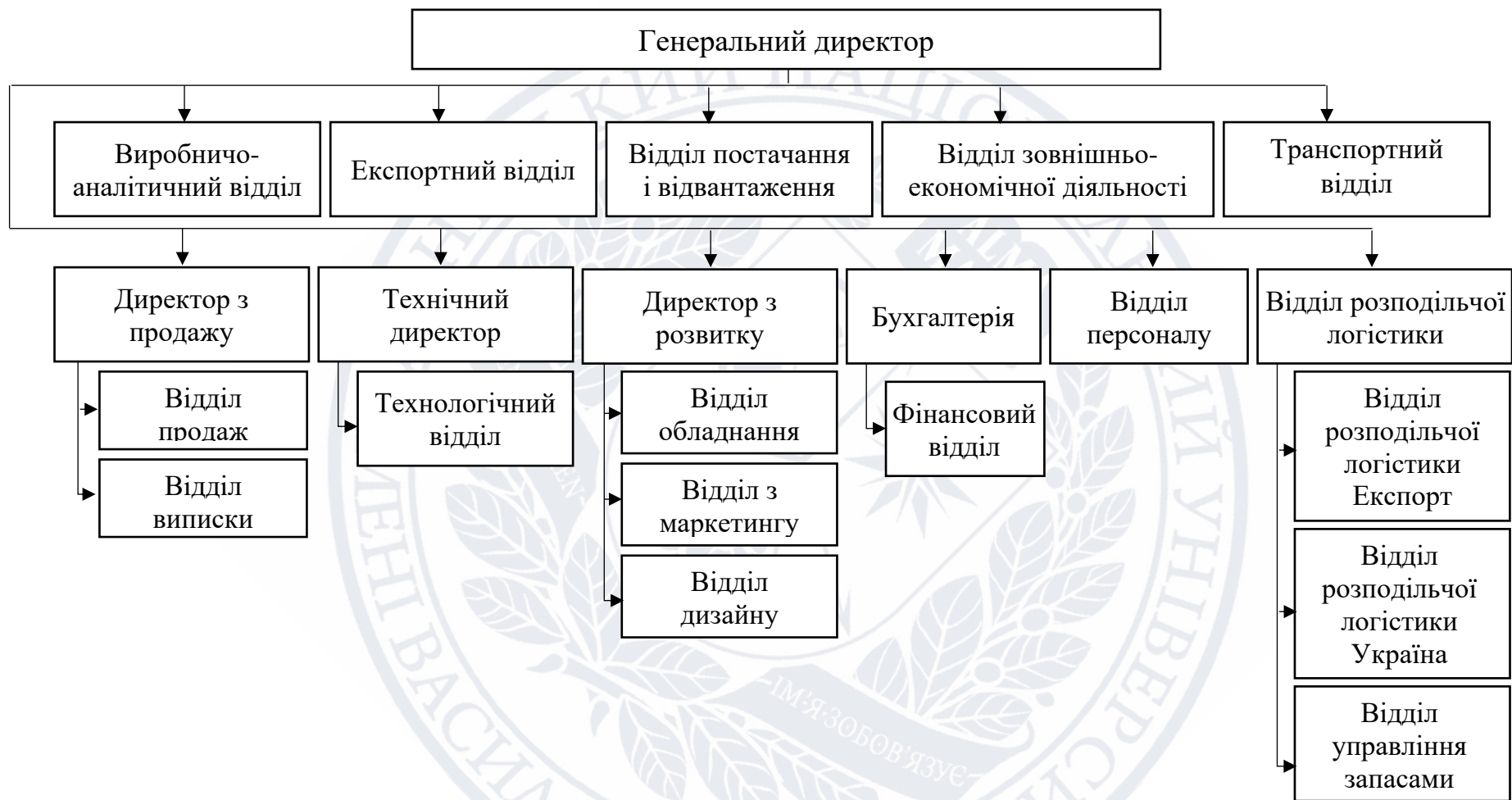
Таблиця А.1 – Підходи науковців до визначення поняття «стратегія»

Автор	Визначення
І. Ансофф [43, с.46]	певний набір правил для прийняття довгострокових рішень
В.В. Голік [44, с.74-75]	довгостроковий комплексний план розвитку підприємства та ефективний механізм його реалізації, які ґрунтуються на сформованому потенціалі підприємства, адекватному умовам та вимогам зовнішнього середовища, використовують наявні можливості зовнішнього середовища, враховують інтереси усіх учасників ринку й галузеві особливості діяльності підприємства та спрямовані на реалізацію визначених аспектів напряму розвитку підприємства з метою формування та реалізації конкурентних переваг і забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства на довгострокову перспективу
О.В. Борисюк, Д.С. Маленицький [45, с.161]	стратегічно орієнтована діяльність, яка спрямована на забезпечення конкурентної позиції на ринку і підтримку довгострокових конкурентних переваг у певній сфері діяльності
Г. Мінцберг [46, с.20]	план або щось на кшталт цього: напрямок, вектор чи курс майбутніх дій, шлях звідси туди і таке інше, а потім запитайте цю ж людину про стратегію, яку використовують конкуренти або їхня фірма, і виявиться, що стратегія – це одне з тих слів, якому ми неодмінно приписуємо одне значення, а використовуємо в іншому: стратегія – це також модель, певна послідовність подій у часі
М. Г. Белопольський, О. В. Кузьміна [47, с.26]	комплекс економічних, соціальних, політичних та інших заходів, за допомогою яких будь-яке підприємство зможе не тільки протистояти загрозам в умовах невизначеності, а й спрогнозувати й обґрунтовано спланувати свою діяльність, спираючись на внутрішні можливості розвитку

Таблиця А.2 – Підходи науковців до визначення поняття «розвиток»

Автор	Визначення
І.О. Усик [48, с.40]	якісна зміна складу, зв'язків (тобто структури) і функціонування системи, або, стисло, будь- 42 яка якісна зміна системи
Л.О. Жилінська, О.О. Розумчук [49, с.96]	процес, який не припиняється в часі, триває планомірно, має стрибкоподібний характер та відбувається з використанням як якісних, так і кількісних змін, для переходу різноманітних підсистем на якісно новий рівень завдяки адаптації до факторів внутрішнього і зовнішнього середовища з метою досягнення максимально ефективного стану підприємства.
Л.Р. Прийма, І.Я. Кулиняк [50, с.237]	Розвиток як закон характеризує перехід від одного буття до іншого, причому наступний стан буття буде іншим за попередній за кількісними або якісними характеристиками. Традиційно вважають, що наступний стан буття буде кращим за попередній. Розвиток як явище є протилежним до буття, яке знаходиться в незмінному стані. Розвиток як принцип є іманентною рисою буття, його невід'ємною характеристикою, що також зумовлює можливість подальших змін буття
Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко [51, с. 11]	сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища





ДОДАТОК Б

Рис. Б. Організаційна структура ПрАТ КФ «АВК» м. Дніпро

Джерело: сформовано автором на основі звітності ПрАТ КФ «АВК» м. Дніпро

## ДОДАТОК В

Баланс та фінансовий результат ПрАТ «КФ АВК» м. Дніпро» за 2016 рік

	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2017	01	01
Підприємство <u>ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" М. ДНІПРО"</u>	за ЄДРПОУ	00373882		
Територія <u>ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛАСТЬ</u>	за КОАТУУ	1210137200		
Організаційно-правова форма господарювання <u>ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО</u>	за КОПФГ	111		
Вид економічної діяльності <u>ВИРОБНИЦТВО КАКАО, ШОКОЛАДУ ТА ЦУКРОВИХ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ</u>	за КВЕД	10.82		

Середня кількість працівників 1944

Одиниця виміру : тис. грн.

Адреса 49051 Дніпропетровська область Індустріальний  
район місто Дніпро вулиця Журналістів, будинок 11,  
т.056 790-16-02

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2016 р.

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на МСФЗ
1	2	3	4	01.01.2012
I. Необоротні активи	1000	89	65	--
Нематеріальні активи	1001	471	455	--
первісна вартість	1002	382	390	--
накопичена амортизація				

Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	942	--
Основні засоби	1010	189040	188014	--
первісна вартість	1011	233900	253565	--
знос	1012	44860	65551	--
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	--	--	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--	--
Усього за розділом I	1095	189021	189021	--
II. Оборотні активи				--
Запаси	1100	4888	8341	--
Поточні біологічні активи	1110	--	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	191683	280349	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	33627	11018	--
з бюджетом	1135	4859	14370	--
у тому числі з податку на прибуток	1136	141	--	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2773	1458	--
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	6409	10495	--
Рахунки в банках	1167	6409	10495	--
Витрати майбутніх періодів	1170	--	20	--
Інші оборотні активи	1190	--	2173	--
Усього за розділом II	1195	244239	328224	--
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--	--
Баланс	1300	433368	517245	--
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього року</b>	<b>На кінець звітнього періоду</b>	<b>На дату переходу на МСФЗ</b>
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				--
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15390	15390	--
Капітал у дооцінках	1405	70970	64456	--
Додатковий капітал	1410	3229	3229	--
Резервний капітал	1415	3847	3847	--
Нерозподілений прибуток	1420	90161	97619	--



(непокритий збиток)				
Неоплачений капітал	1425	--	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--	--
Усього за розділом I	1495	183597	184541	--
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	7843	7050	--
Відстрочені податкові зобов'язання				
Довгострокові кредити банків	1510	--	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	--	62299	--
Довгострокові забезпечення	1520	--	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--	--
Усього за розділом II	1595	7843	69349	--
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	--	--	--
Короткострокові кредити банків				
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	--	--	--
довгостроковими зобов'язаннями				
товари, роботи, послуги	1615	220955	239973	--
розрахунками з бюджетом	1620	1036	2152	--
у тому числі з податку на прибуток	1621	--	223	--
розрахунками зі страхування	1625	2551	2061	--
розрахунками з оплати праці	1630	5329	7410	--
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	274	26	--
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	49	73	--
Поточні забезпечення	1660	6100	9617	--
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	5634	2043	--
Усього за розділом III	1695	241928	263355	--
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--	--
Баланс	1900	433368	517245	--

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ  
ТОВАРИСТВО "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК"  
М. ДНІПРО

Дата (рік,  
місяць,  
число)

за ЄДРПОУ

Коди		
2017	01	01
00373882		

**Звіт про фінансові результати ( Звіт про сукупний дохід )  
за 2016 рік**

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	822581	434188
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 753641 )	( 413277 )
Валовий: прибуток	2090	68940	20911
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	2120	12582	88266
Адміністративні витрати	2130	( 21031 )	( 18508 )
Витрати на збут	2150	( 42545 )	( 3337 )
Інші операційні витрати	2180	( 16541 )	( 86389 )
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1405	943
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	--	--
Інші доходи	2240	0	4
Фінансові витрати	2250	(--)	(--)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	( 5 )	( 333 )
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1400	614
збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1198	-1192
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	202	0
збиток	2355	( 0 )	( 578 )

## ДОДАТОК Г

Баланс та фінансовий результат ПрАТ «КФ АВК» м. Дніпро» за 2017 рік

Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	2018	01	01
Підприємство <u>ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" М. ДНІПРО</u>	00373882		
Територія <u>ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛАСТЬ</u>	1210137200		
Організаційно-правова форма господарювання <u>ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО</u>	111		
Вид економічної діяльності <u>ВИРОБНИЦТВО КАКАО, ШОКОЛАДУ ТА ЦУКРОВИХ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ</u>	10.82		

Середня кількість працівників 1944

Одиниця виміру : тис. грн.

Адреса 49051 Дніпропетровська область Індустріальний  
район місто Дніпро вулиця Журналістів, будинок 11,  
т.056 790-16-02

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2017 р.

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на МСФЗ
1	2	3	4	01.01.2012
I. Необоротні активи	1000	65	46	--
Нематеріальні активи				
первісна вартість	1001	455	454	--
накопичена амортизація	1002	390	408	--



Незавершені капітальні інвестиції	1005	942	3314	--
Основні засоби	1010	188014	196016	--
первісна вартість	1011	253565	282399	--
знос	1012	65551	86383	--
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	--	--	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--	--
Усього за розділом I	1095	189021	199376	--
II. Оборотні активи				--
Запаси	1100	8341	9701	--
Поточні біологічні активи	1110	--	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	280349	304368	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11018	16049	--
з бюджетом	1135	14370	5422	--
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1458	1760	--
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	10495	28554	--
Рахунки в банках	1167	10495	28554	--
Витрати майбутніх періодів	1170	20	2087	--
Інші оборотні активи	1190	2173	5110	--
Усього за розділом II	1195	328224	373051	--
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--	--
Баланс	1300	517245	572427	--
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього року</b>	<b>На кінець звітнього періоду</b>	<b>На дату переходу на МСФЗ</b>
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				--
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15390	15390	--
Капітал у дооцінках	1405	64456	58509	--
Додатковий капітал	1410	3229	3229	--
Резервний капітал	1415	3847	3847	--
Нерозподілений прибуток	1420	97619	104615	--

(непокритий збиток)				
Неоплачений капітал	1425	--	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--	--
Усього за розділом I	1495	184541	185590	--
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	7050	6339	--
Відстрочені податкові зобов'язання				
Довгострокові кредити банків	1510	--	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	62299	61800	--
Довгострокові забезпечення	1520	--	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--	--
Усього за розділом II	1595	69349	68139	--
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	--	--	--
Короткострокові кредити банків				
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	--	--	--
довгостроковими зобов'язаннями				
товари, роботи, послуги	1615	239973	269752	--
розрахунками з бюджетом	1620	2152	3014	--
у тому числі з податку на прибуток	1621	223	262	--
розрахунками зі страхування	1625	2061	2890	--
розрахунками з оплати праці	1630	7410	10178	--
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	26	225	--
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	73	72	--
Поточні забезпечення	1660	9617	10485	--
Доходи майбутніх періодів	1665	--	19098	--
Інші поточні зобов'язання	1690	2043	2984	--
Усього за розділом III	1695	263355	318698	--
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--	--
Баланс	1900	517245	572427	--

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ  
ТОВАРИСТВО "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК"  
М. ДНІПРО

Дата (рік,  
місяць,  
число)

за ЄДРПОУ

Коди		
2018	01	01
00373882		

**Звіт про фінансові результати ( Звіт про сукупний дохід )  
за 2017 рік**

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	897388	822581
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 821691 )	( 753641 )
Валовий: прибуток	2090	75697	68940
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	9029	12582
Адміністративні витрати	2130	( 26215 )	( 21031 )
Витрати на збут	2150	( 44792 )	( 42545 )
Інші операційні витрати	2180	( 12599 )	( 16541 )
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1120	1405
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	--	--
Інші доходи	2240	26	--
Фінансові витрати	2250	(--)	(--)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(7)	(1)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1145	1400
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-815	-1198
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	330	202
збиток	2355	(--)	(--)



## ДОДАТОК Д

Баланс та фінансовий результат ПрАТ «КФ АВК» м. Дніпро» за 2018 рік

	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2018	12	31
Підприємство <u>ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" М. ДНІПРО"</u>	за ЄДРПОУ	00373882		
Територія <u>ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛАСТЬ</u>	за КОАТУУ	1210137200		
Організаційно-правова форма господарювання <u>ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО</u>	за КОПФГ	111		
Вид економічної діяльності <u>ВИРОБНИЦТВО КАКАО, ШОКОЛАДУ ТА ЦУКРОВИХ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ</u>	за КВЕД	10.82		

Середня кількість працівників 1841

Одиниця виміру : тис. грн.

Адреса 49051 Дніпропетровська область Індустріальний  
район місто Дніпро вулиця Журналістів, будинок 11,  
т.056 790-16-02

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2018 р.

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на МСФЗ
1	2	3	4	01.01.2012
I. Необоротні активи	1000	46	38	--
Нематеріальні активи				
первісна вартість	1001	454	433	--
накопичена амортизація	1002	408	395	--

Незавершені капітальні інвестиції	1005	3314	2321	--
Основні засоби	1010	196016	206650	--
первісна вартість	1011	282399	315514	--
знос	1012	86383	108864	--
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	--	--	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--	--
Усього за розділом I	1095	199376	209009	--
II. Оборотні активи				--
Запаси	1100	9701	15495	--
Поточні біологічні активи	1110	--	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	304368	286027	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	16049	14613	--
з бюджетом	1135	5422	4983	--
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	21	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1760	1719	--
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	28554	25545	--
Рахунки в банках	1167	28554	25545	--
Витрати майбутніх періодів	1170	2087	46	--
Інші оборотні активи	1190	5110	8281	--
Усього за розділом II	1195	373051	356709	--
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--	--
Баланс	1300	572427	565718	--
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього року</b>	<b>На кінець звітнього періоду</b>	<b>На дату переходу на МСФЗ</b>
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				--
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15390	15390	--
Капітал у дооцінках	1405	58509	52841	--
Додатковий капітал	1410	3229	3229	--
Резервний капітал	1415	3847	3847	--
Нерозподілений прибуток	1420	104615	110966	--

(непокритий збиток)				
Неоплачений капітал	1425	--	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--	--
Усього за розділом I	1495	185590	186273	--
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	6339	6262	--
Відстрочені податкові зобов'язання				
Довгострокові кредити банків	1510	--	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	61800	61800	--
Довгострокові забезпечення	1520	--	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--	--
Усього за розділом II	1595	68139	68062	--
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	--	--	--
Короткострокові кредити банків				
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	--	--	--
довгостроковими зобов'язаннями				
товари, роботи, послуги	1615	269752	257995	--
розрахунками з бюджетом	1620	3014	3161	--
у тому числі з податку на прибуток	1621	262	--	--
розрахунками зі страхування	1625	2890	3198	--
розрахунками з оплати праці	1630	10178	12620	--
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	225	74	--
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	72	59	--
Поточні забезпечення	1660	10485	14384	--
Доходи майбутніх періодів	1665	19098	17342	--
Інші поточні зобов'язання	1690	2984	2550	--
Усього за розділом III	1695	318698	311383	--
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--	--
Баланс	1900	572427	565718	--



Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ  
ТОВАРИСТВО "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК"  
М. ДНІПРО"

Дата (рік,  
місяць,  
число)

за ЄДРПОУ

Коди		
2018	12	31
00373882		

**Звіт про фінансові результати ( Звіт про сукупний дохід )  
за 2018 рік**

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	893832	897388
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(821467)	(821691)
Валовий: прибуток	2090	72365	75697
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	12074	9029
Адміністративні витрати	2130	(34143)	(26215)
Витрати на збут	2150	(31973)	(44792)
Інші операційні витрати	2180	(17950)	(12599)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	373	1120
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	--	--
Інші доходи	2240	1756	26
Фінансові витрати	2250	(--)	(--)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(7)	(1)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2122	1145
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2080	-815
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	42	330
збиток	2355	(--)	(--)

## ДОДАТОК Е



Рис. Е. Матриця SPACE-аналізу з визначенням рекомендованих (стандартних) стратегічних рішень

Джерело: [52, с.150-151]