МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД

«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Інститут бізнес-освіти
Кафедра міжнародного менеджменту

галузь знань ***07 Управління та адміністрування***
спеціальність ***073 Менеджмент***
спеціалізація ***Бізнес-адміністрування універсальна***

Освітньо-професійна програма ***8М10 «Бізнес-адміністрування (універсальна)»***

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: Адаптація маркетингової стратегії ТОВ «Алан» до кризових викликів

Здобувача **Холода Олександра Володимировича**

Науковий керівник д-р екон. наук, професор
(науковий ступінь, учене звання)
_____ І. Л. Решетнікова
(підпис) (ініціали, прізвище)

Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)
Завідувач кафедри д-р екон. наук, професор
_____ М. О. Бурмака
(підпис)

Київ 2022

Форма № Н-9.01

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
ІНСТИТУТ БІЗНЕС - ОСВІТИ
Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	**«БІЗНЕС- АДМІНІСТРУВАННЯ УНІВЕРСАЛЬНА»**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**07 Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**073 «Менеджмент»**
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ	**8М10 «Бізнес-адміністрування універсальна»**

ПОГОДЖЕНО	**ЗАТВЕРДЖУЮ**
Керівник проектної групи (гарант) освітньо-професійної програми	Завідувач кафедри
Є.Г.Панченко	М.О.Бурмака
(підпис)	*(підпис)*
_____ 202___ р.	_____ 202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Холоду Олександру Володимировичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: Адаптація маркетингової стратегії ТОВ «Алан» до кризових викликів

Тему затверджено наказом ректора Університету "16 " грудня 2021 р. № 1902-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
Товариство обмеженої відповідальності «Алан»

План кваліфікаційної магістерської роботи і терміни подання розділів науковому керівникові

Розділ 1 Теоретичні аспекти маркетингового стратегічного планування
(назва, термін подання – до 24.01.22)

Розділ 2 Основні стратегічні пріоритети маркетингової діяльності підприємства м'ясо переробної галузі
(назва, термін подання - до 21.02.22)

Розділ 3 обґрунтування ефективності реалізації проекту з адаптації маркетингової стратегії
(назва, термін подання – до 21.03.22)

Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку
(до 16.05.22)

Зворотний бік додатку

Об'єкт дослідження:	**адаптація маркетингової стратегії підприємства**
	м'ясопереробної галузі до кризових викликів
Предмет дослідження:	**теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації**
	щодо адаптація маркетингової стратегії підприємства
	м'ясопереробної галузі до кризових викликів
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	**адаптація маркетингової стратегії підприємства до кризових**
	викликів

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 визначити суть та значення маркетингової стратегії підприємства; розглянути маркетингові стратегії підприємств на ринку м'ясо переробної продукції: світовий та вітчизняний досвід; дослідити порядок аналізу тенденцій розвитку ринку

У розділі 2 проаналізувати поточну діяльність та маркетингову стратегію ТОВ «Алан»; провести ситуаційний аналіз ринку м'ясо переробної продукції; визначити основні положення проекту з адаптації маркетингової стратегії підприємства до кризових викликів

У розділі 3 узагальнити особливості реалізації маркетингової стратегії на підприємстві в умовах кризових викликів; обґрунтувати альтернативні варіанти маркетингової стратегії; розрахувати показники ефективності реалізації проекту з удосконалення продуктового портфелю ТОВ «Алан»

Завдання підготував
науковий керівник _____ _Решетнікова І.Л.
(підпис) (прізвище, ініціали)

"__" _____202___ р.

Завдання одержав
здобувач _____ _Холод О. В.
(підпис) (прізвище, ініціали)

"__" _____202___ р.

РЕФЕРАТ

Магістерська робота містить 90 сторінок, 20 таблиць, 22 рисунки, список літератури з 68 найменувань, 4 додатки.

АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АЛАН» ДО КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

Об'єктом дослідження виступає адаптація маркетингової стратегії підприємства м'ясопереробної галузі до кризових викликів.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації щодо адаптація маркетингової стратегії підприємства м'ясопереробної галузі до кризових викликів.

Мета дослідження полягає в дослідженні адаптаціЇ маркетингової стратегії підприємства до кризових викликів.

Завданнями роботи є:

- визначити суть та значення маркетингової стратегії підприємства;
- розглянути маркетингові стратегії підприємств на ринку м'ясо переробної продукції: світовий та вітчизняний досвід;
- дослідити порядок аналізу тенденцій розвитку ринку; проаналізувати поточну діяльність та маркетингову стратегію ТОВ «Алан»;
- провести ситуаційний аналіз ринку м'ясо переробної продукції;
- визначити основні положення проекту з адаптації маркетингової стратегії підприємства до кризових викликів;
- узагальнити особливості реалізації маркетингової стратегії на підприємстві в умовах кризових викликів;
- обґрунтувати альтернативні варіанти маркетингової стратегії;
- розрахувати показники ефективності реалізації проекту з удосконалення продуктового портфелю ТОВ «Алан».

Робоча гіпотеза полягає у твердженні про те, що адаптація маркетингової стратегії підприємствами до кризових викликів є найважливішою умовою їхньої ефективної діяльності у довгостроковій перспективі та ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності.

Інформаційна база дослідження: законодавство України, статистичні збірники, підручники, монографії та наукові статті періодичного друку вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів і практиків за напрямом дослідження адаптації маркетингової стратегії підприємства до кризових явищ. А також матеріальна, статистична та фінансова звітність ТОВ «Алан».

За результатами дослідження сформульовані висновки та запропоновано заходи щодо адаптаціЇ маркетингової стратегії базового підприємства до кризових викликів.

Одержані результати можуть бути використані в роботі базового підприємства та інших підприємствах України.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2022.

Рік захисту роботи – 2022.

В І Д З И В
на кваліфікаційну магістерську роботу
студента Інституту бізнес-освіти
освітньо-професійної програми "Бізнес-адміністрування (універсальна)"

Холода Олександра Володимировича

(прізвище, ініціали)

на тему: **Адаптація маркетингової стратегії ТОВ «Алан» до кризових викликів**

(назва теми)

1. *Актуальність теми*: Робота виконана на актуальну тему, яка пояснюється сучасними викликами, пов'язаними з військовими діями і економічною кризою, яка ними спровокована. Актуальність дослідження доведена в роботі.

2. *Що є позитивного в роботі*: всебічна оцінка ринку м'ясо переробних виробів та узагальнення стратегій підприємств, які працюють на цьому ринку дали підставу для підготовки маркетингових стратегічних альтернатив для власного підприємства. Пропозиції автора достатньо обґрунтовані

3. *Наявність самостійних розробок автора, наукова новизна*: робота виконана самостійно. Елементи наукової новизни мають узагальнення теоретичних положень вчених щодо тлумачення і змісті маркетингової стратегії підприємства, та критичний аналіз маркетингових стратегій підприємств на ринку м'ясо переробних виробів

4. *Практична цінність висновків і рекомендацій*: робота виконана за матеріалами конкретного підприємства і носить реальний характер. Запропоновані стратегічні альтернативи в умовах кризових викликів підтверджені розрахунками економічної ефективності. Рекомендації цілком можуть бути впроваджено на підприємстві.

5. *Наявність недоліків:* робота не містить суттєвих недоліків.

6. *Допущення до захисту кваліфікаційної магістерської роботи перед ЕК*: робота відповідає висунутим вимогам, заслуговує позитивної оцінки і рекомендується до захисту перед Екзаменаційною комісією.

Науковий керівник - професор, д.е.н., професор кафедри маркетингу КНЕУ
(посада, вчене звання, вчений ступінь)

_____ Решетнікова І.Л.
(підпис) (прізвище, ініціали)

"01" 06. 2022 р.

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу

здобувача Холода Олександра Володимировича

на тему: Адаптація маркетингової стратегії ТОВ «Алан» до кризових викликів

У часи економічної та соціальної кризи компанії повинні реагувати на зміну запитів та потреб споживачів. Навіть на тлі кризи є причини для оптимізму, в першу чергу, це можливість закріпити та підсилити свої позиції на ринку. Тому розробка заходів щодо адаптації маркетингової стратегії є однією з головних завдань діяльності підприємства.

Здобувач Холод Олександр Володимирович в своїй кваліфікаційній магістерській роботі надав розширений аналіз наступних питань:

- дослідження середовища функціонування м'ясопереробного підприємства;
- аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Алан»;
- розробка напрямів адаптації маркетингової стратегії підприємства до кризових викликів.

Ознайомившись з результатами роботи, ми згодні із виявленими проблемами.

Аналіз та висновки, що містяться у кваліфікаційній магістерській роботі Холода Олександра Володимировича, наше підприємство має намір застосувати на практиці вже найближчим часом. Розроблені альтернати розглядаються керівництвом як можливі варіанти у процесі адаптації маркетингової стратегії ТОВ «Алан» до кризових викликів.

Рекомендуємо кваліфікаційну магістерську роботу здобувача Холода Олександра Володимировича до захисту в ЕК із оцінкою «відмінно».

Генеральний директор ТОВ «Алан» Любарський Г.О.

Для документів №7 «АЛАН» і.к. 24447183 Товариство з обмеженою відповідальністю Україна, місто Дніпро

31.05.2022

ЗМІСТ

ВСТУП ... 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ... 6
1.1. Суть та значення маркетингової стратегії підприємства ... 6
1.2. Маркетингові стратегії підприємств на ринку м’ясо переробної продукції: світовий та вітчизняний досвід ... 11
1.3. Аналіз тенденцій розвитку ринку ... 17
РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА М'ЯСО ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ ... 27
2.1. Аналіз поточної діяльності та маркетингової стратегії ТОВ «Алан» ... 27
2.2. Ситуаційний аналіз ринку м'ясо переробної продукції ... 35
2.3. Особливості реалізації маркетингової стратегії на підприємстві в умовах кризових викликів ... 52
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ З АДАПТАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ... 59
3.1. Основні положення проекту з адаптації маркетингової стратегії підприємства до кризових викликів ... 59
3.2. Обґрунтування альтернативних варіантів маркетингової стратегії з удосконалення продуктового портфелю ТОВ «Алан» ... 67
3.3. Розрахунки показників ефективності реалізації проекту з удосконалення продуктового портфелю ТОВ «Алан» ... 76
ВИСНОВОК ... 90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ... 93
ДОДАТКИ ... 100

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки успішність роботи підприємства здебільшого залежить від ефективного планування і, в першу чергу, від правильно обраної стратегії. Скорочення обсягів реалізації та насиченість ринку м'яса та м'ясопродуктів товарами, а також підвищення вимог споживача до якості і безпеки м'ясної продукції посилюють конкуренцію на ринку. Це зумовлює потребу в опрацюванні сучасних технологій ринкової поведінки м'ясопереробних підприємств, а формування і реалізація адекватної стратегії, спрямованої на досягнення їх стійких конкурентних переваг, стають невід'ємною умовою розвитку підприємства. В сучасних умовах кожне підприємство зацікавлено в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Зокрема, йому необхідно знати, як аналізувати ринкові можливості, відбирати підходящі цільові ринки, розробляти ефективний комплекс маркетингу і успішно управляти втіленням у життя маркетингових зусиль. Таким чином, суть стратегічного маркетингу полягає в пошуку рішень, спрямованих на задоволення потреб споживачів і на отримання у них переваг в порівнянні з конкурентами за допомогою спеціальних ринкових заходів. Грамотне, обґрунтоване маркетингове рішення допоможе підприємству вижити в несприятливому зовнішньому середовищі. Маркетингова стратегія підприємства – це сукупність її основних цілей та засобів досягнення даних цілей. Розробляти стратегічні дії підприємства – це значить визначати загальний напрямок її діяльності. Стратегія – це не просто функція часу, а також функція напрямку.

Для кожного рівня керівництва підприємства місію розгортають у детальний перелік допоміжних цілей і завдань. Перед кожним управлінцем мають стояти задачі, за вирішення яких він несе відповідальність. Для вирішення маркетингових задач які стануть базисними для майбутнього підприємства розроблюють конкретні стратегії маркетингу. Найбільш розповсюдженні, перевірені практикою стратегії розвитку бізнесу зазвичай називають базовими чи еталонними. В цілому вони відображають чотири різні підходи до розвитку підприємства і пов'язані зі

зміною стану одного чи декількох наступних елементів: продукт, ринок, галузь, стан підприємства всередині галузі, технологія.

Вона включає в себе сукупність глобальних ідей розвитку підприємства. У колі теоретиків і практиків особливу зацікавленість викликають питання формування та реалізації маркетингової стратегії підприємств, оскільки на сучасному етапі розвитку вони набуває клієнтоорієнтованого характеру. Це підвищує значущість маркетингової складової у забезпеченні ефективного функціонування й розвитку підприємства. Питання формування та реалізації маркетингових аспектів стратегічного управління підприємства та оцінка їх ефективності є досить актуальними для підприємств.

Значний внесок у дослідження питань використання маркетингових інструментів стратегічного управління діяльністю підприємств зробили такі відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: Г. Армстронг, Г. Ассель, Л. В. Балабанова, О. В. Березін, Н. В. Бутенко, С. С. Гаркавенко, О. Л. Каніщенко, К. Л. Келлер, Ф. Котлер, М. В. Конишева, А. П. Міщенко, Н. К. Мойсеєва, В. А. Пархоменко, В. В. Писаренко, А. О. Старостіна, О. С. Телетов, В. А. Шаповалов, З. Є Шершньова.

Метою дипломної роботи є адаптація маркетингової стратегії підприємства до кризових викликів.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі послідовно висвітлені наступні **основні завдання:**

- визначити суть та значення маркетингової стратегії підприємства;
- розглянути маркетингові стратегії підприємств на ринку м’ясо переробної продукції: світовий та вітчизняний досвід;
- дослідити порядок аналізу тенденцій розвитку ринку;
- проаналізувати поточну діяльність та маркетингову стратегію ТОВ «Алан»;
- провести ситуаційний аналіз ринку м'ясо переробної продукції;
- визначити основні положення проекту з адаптації маркетингової стратегії підприємства до кризових викликів;

- узагальнити особливості реалізації маркетингової стратегії на підприємстві в умовах кризових викликів;

- обґрунтувати альтернативні варіанти маркетингової стратегії;

- розрахувати показники ефективності реалізації проекту з удосконалення продуктового портфелю ТОВ «Алан».

Об'єкт дослідження – адаптація маркетингової стратегії підприємства м'ясопереробної галузі до кризових викликів.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації щодо адаптація маркетингової стратегії підприємства м'ясопереробної галузі до кризових викликів.

Робоча гіпотеза полягає у твердженні про те, що адаптація маркетингової стратегії підприємствами до кризових викликів є найважливішою умовою їхньої ефективної діяльності у довгостроковій перспективі та ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності.

Методи дослідження – загальні та конкретні методи наукового пізнання: методи аналізу й синтезу, дедукції, моделювання, монографічний метод, системний підхід та маркетингові інструменти дослідження кон'юнктури ринку. Для проведення маркетингових досліджень були застосовані методи статистичної обробки інформації, аналітичні методи, метод опитування, моделювання: метод попарного порівняння, метод інтегральних оцінок та інші.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1. Суть та значення маркетингової стратегії підприємства

Одним із найактуальніших завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов для ефективного і динамічного переходу до ринкових відносин. Для того щоб забезпечити успішну діяльність підприємства, необхідно розробити довгостроковий план дій, спрямований на досягнення місії організації з орієнтацією на ринкові потреби й врахування ринку як основного чинника зовнішнього середовища. Із метою забезпечення успішної діяльності підприємства необхідно розробити довгостроковий план дій, спрямований на досягнення місії підприємства з орієнтацією на потенційних споживачів, постачальників чи посередників, ураховуючи різноманітність їх смаків та географічне розміщення. Вищезазначений план дій варто створювати у вигляді маркетингової стратегії. До розуміння сутності маркетингової стратегії в науковій літературі існує велика кількість підходів, які узагальнені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення сутності поняття «маркетингова стратегія»

№	Автор	Тлумачення поняття
1	2	3
1.	Ф. Котлер	Вибір цілей, принципів чи правил, які в певний час зумовлюють напрям маркетингової діяльності підприємства, визначаючи поєднання і використання засобів та ресурсів відповідно до мінливої ринкової ситуації
2.	Т. Бронникова, А. Чернявський	Формування цілей, їх досягнення і вирішення завдань підприємства-виробника по кожному окре- мому товару, кожному окремому ринку на певний період
3.	Ж.-Ж. Ламбен	Сукупність засобів досягнення маркетингових цілей із маркетинг-міксу
4.	Н. Куденко	Вектор дій фірми зі створення її цільових ринкових позицій
5.	С. Аксьонов	План, за допомогою якого маркетинг організовує діяльність підприємства для досягнення при- буткового зростання продажів
6.	Б. Карлофф	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії
7.	Х. Хершген	Принципові, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей

Продовження табл. 1.1

1	2	3
8.	Є. Уткін	Підтримка і розвиток процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників фірми, підвищення асортименту й якості товарів, що виробляються, освоєння нових ринків, збільшення збуту і, нарешті, підвищення ефективності рекламної діяльності

Джерело: [12; 23; 56]

Основні аспекти, які відображають сутність маркетингової стратегії, зображено на рис. 1.1.

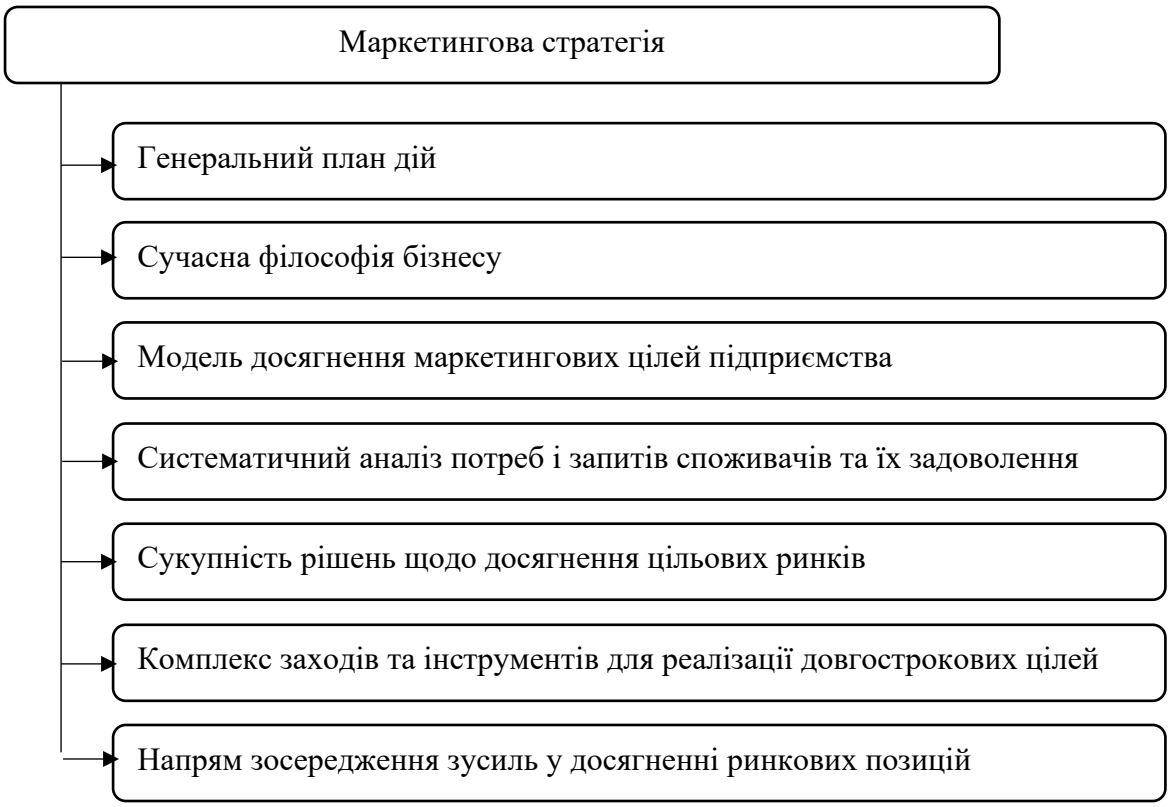


Рис. 1.1 - Тлумачення терміну «маркетингова стратегія» в науковій літературі

Джерело: [30, с. 161]

Узагальнюючи визначення вищенаведених авторів, поняття «маркетингова стратегія» можна визначити як узгодження цілей маркетингу з потребами споживачів, рівнем конкуренції та можливостями підприємства. При цьому важливим є аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства, визначення

маркетингових можливостей та ризиків. У результаті аналізу формується готовий план дій із просування товарів чи послуг. Аналізуючи приклади вибору та застосування різних стратегій різними фірмами, можна говорити про велику різноманітність маркетингових стратегій. Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх фірм-виробників на ринку однакова – одержання прибутку, не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятна для всіх фірм. Є декілька підходів до класифікації маркетингових стратегій. За одним із під ходів, найвідомішими маркетинговими стратегіями є такі:

1) «ціна – кількість» – підприємство орієнтується на помірні ціни та значні обсяги збуту продукції, виробництво великої кількості стандартизованої (масової) продукції на широкому ринку (недиференційований маркетинг) за рахунок використання ефективно опрацьованих технологій, які дозволяють знижувати ви трати та ціни;

2) «стратегія переваг» – підприємство створює або має стабільну перевагу над конкурентами завдяки можливостям зміни технологій виробництва, розвитку сервісу і логістики, що дозволяє вести нецінову конкуренцію за рахунок товарів, які відомі на ринку своїми унікальними характеристиками (диференційований маркетинг).

Маркетингові стратегії також класифікують за ознаками, наведеними в дод. А. В умовах конкурентного ринку принципово можна виділити дві групи маркетингових стратегій, що доповнюють одна одну: стратегії по відношенню до продукту та стратегії по відношенню до ринку. Кожна з цих двох груп має свої альтернативні варіанти стратегій. Стратегії по відношенню до продукту – це стратегії, що забезпечують успішний збут продукції на ринку. Їх можна згрупувати по таким напрямам: стратегії низьких витрат; стратегії вузької спеціалізації (сконцентрована стратегія).

На сьогодні підприємство, вирішуючи працювати на багатьох сегментах ринку, розробляє для кожного з них окрему пропозицію. Пропонуючи різноманітні товари, підприємства-продавці мають намір збільшити збут і здійснити більш глибоке проникнення на кожний із освоюваних ними сегментів ринку. Акцент

робиться також на зростанні повторних покупок, оскільки кожний товар створений для цієї групи споживачів відповідає їх побажанням.

Подібна стратегія націлена на великий сегмент і передбачає значні витрати та наявність багатьох індивідуалізованих товарів, що зорієнтовані на задоволення численних ринкових сегментів. Кожна група споживачів розглядає запропонований підприємством товар як унікальний за дизайном, техніко-економічними характеристиками, надійністю, безпекою тощо. Тому, навіть якщо товар коштує більше, ніж при стратегії масового (недиференційованого) маркетингу, ціна для споживачів не має такого важливого значення і вони виявляють достатню лояльність до торговельної марки. Перший чинник диференціації продукту є забезпечення вищої якості та специфічних споживчих властивостей у порівнянні з товарами конкурентів. Якісні характеристики продукції вимірюються естетичними або споживчими перевагами (зручність, відповідність технічним стандартам тощо), а також експлуатаційними характеристиками. Для покупців, скажімо, виробничого устаткування це є показники продуктивності, витрати сировини, допоміжних матеріалів та енергії, трудові витрати на обслуговування та інші. Наступний чинник стратегії диференціації характеризує технічне лідерство підприємство на ринку завдяки принциповим запатентованим винаходам у сфері виробництва даного виду продукції або постійній роботі по вдосконаленню технічних характеристик продукції. Саме лідерство в технології є вирішальним чинником комерційного успіху. Інший чинник стратегії диференціації зумовлює збут продукції в комплексі із супутніми послугами.

Стратегія низьких витрат визначає політику підприємства, що забезпечує конкурентоспроможність продукції, завдяки дешевшому її виробництву та збуту. Тут слід ураховувати такі особливості її виробництва та реалізації: зниження витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва; економія витрат за рахунок створення більш дешевих для виробництва видів продукції; монополія на дешеву сировину.

Стратегія вузької спеціалізації, власне кажучи, не є альтернативою попередніх стратегій і може базуватись або на диференціації продукту або на використанні низьких витрат. Стратегії по відношенню до продукту, які щойно розглянуті, використовуються підприємствами не тільки ізольовано, але і в різних комбінаціях. Якщо попит відсутній, а потенційні покупці байдужі до товару (послуги), який пропонується, то застосовується стимулюючий маркетинг. За критерієм походження і за логікою розвитку підприємства та його традицій управління виділяють наступні моделі формування маркетингових стратегій: планову, підприємницьку і засновану на досвіді. Планова модель відповідає стратегіям, які формуються в результаті осмисленого, контрольованого процесу мислення. В цьому випадку стратегія виступає результатом планування, при чому результатом, стандартизованим за своїми характеристиками і які передбачають централізований штат її виконавців. Безумовно, що в колективах з високим інтелектуальним потенціалом кадрів така модель є найбільш придатною.

Модель підприємницького типу визначає стратегію, яка формується в голові лідера-підприємця на базі його персонального бачення ситуації, тенденцій його розвитку, та ін. Така стратегія часто виникає напівусвідомлено, але це не заважає їй бути основою, відповідно з якою приймаються конкретні рішення, розроблюються детальні плани, здійснюються чіткі дії. Разом з тим недостатня усвідомленість виникнення і формування маркетингової стратегії часто провокує її непорозуміння, середовище недовіри в колективі.

Модель навчання, основана на досвіді, характеризує адаптивні (реактивні) маркетингові стратегії, які формуються поетапно, циклічно, при домінуючому впливі імпульсів зовні, з боку оточуючого маркетингового середовища, що впливають безпосередньо під час ринкової активності. Стратегія ніби створюється стратегом, який має бути досить чутливим до сигналів середовища і гнучко змінювати обрану лінію поведінки. В такому випадку стратегія може формуватися як спонтанно так і скеровано. При цьому рівень контролю порівняно невисокий, втручання здійснюється лише під впливом необхідності, а прогнози ринкової кон'юнктури не розроблюються. В сучасній вітчизняній ситуації, коли правила гри

на ринку, що формується та його характерні риси змінюються дуже швидко, є не передбачуваними і суперечними, за такою моделлю вимушені працювати велика кількість підприємств.

Таким чином, узагальнивши вищезазначені міркування, вважаємо, що теоретичний зміст поняття «маркетингова стратегія» розкривається через сукупність усіх маркетингових дій в напрямі встановлення цілей та завдань маркетингу, визначення перспективних цільових ринкових сегментів, розроблення відповідного комплексу маркетингових заходів з метою якнайкращого задоволення цільових груп споживачів та забезпечення формування оптимального механізму його реалізації.

1.2. Маркетингові стратегії підприємств на ринку м’ясо переробної продукції: світовий та вітчизняний досвід

Забезпечення ефективної маркетингової діяльності підприємств м'ясопереробної галузі можлива при їх адаптації до сучасних умов господарювання за допомогою маркетингових стратегій.

Очевидно, що маркетингова стратегія м'ясопереробних підприємств є програмою дій з реалізації пріоритетних, стратегічних напрямів маркетингової діяльності. Їх основу становить процес формування елементів і тактичних підходів маркетингу з метою продовольчого забезпечення м'ясопродуктами населення регіону.

Отже, до основних чинників, які визначають збалансований розвиток м'ясопереробних підприємств, належать: споживчий, сировинний, промисловий і транспортний (рис. 1.2).

Виявлено, що ступінь впливу перерахованих чинників залежить від фізичних і біологічних властивостей сировинних ресурсів і готової продукції, їх транспортабельності та тривалості зберігання, тому виробництво, промислову переробку, реалізацію м'яса і м'ясопродуктів виділяють у самостійну спеціалізовану сферу суспільного виробництва.

М'ясне тваринництво є постачальником сировини для м'ясопереробної промисловості, що зумовлює необхідність розвитку агропромислового виробництва на міжгосподарському і міжгалузевому рівнях за рахунок інтенсифікації та поглиблення міжгалузевих зв'язків [53].

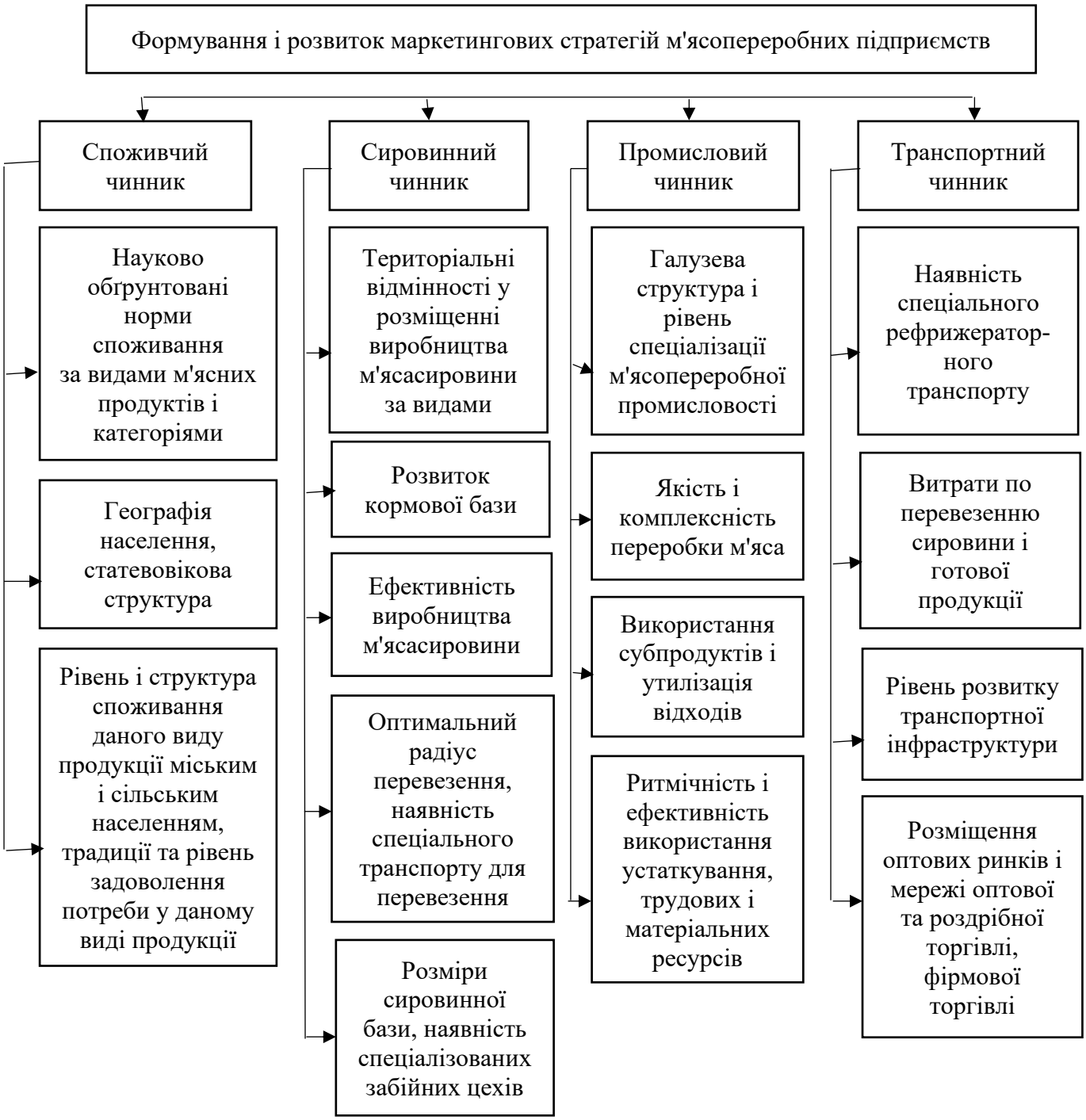


Рис. 1.2 - Чинники, що впливають на розвиток маркетингових стратегій м'ясопереробних підприємств

Джерело: [54]

При цьому, дисбаланс між сировинним сектором агропромислового комплексу і переробною промисловістю, підвищення собівартості на всіх стадіях виробничого процесу, зниження ефективності виробництва і переробки, зростання цін на м'ясо і м'ясні продукти стали причинами незадовільного забезпечення населення м'ясними продуктами регіонального виробництва, що створило умови для розвитку конкуренції в цій галузі.

Розгляд та аналіз суті, принципів і методів стратегічного маркетингового планування, практичного використання прогнозно-планових розрахунків дозволили сформувати напрями реалізації стратегії розвитку м'ясопереробних підприємств. Схематичний алгоритм процесу формування маркетингових стратегії представлено на рис. 1.3.

Важливим етапом у моделі формування маркетингової стратегії є аналіз наявних тенденцій з метою ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Зазначимо, що завдання стратегічного аналізу м'ясопереробної галузі регіону полягає в розробці системи оцінки виробничого потенціалу його підприємств за результатами діяльності в попередньому періоді та визначенні необхідної потужності потенціалу, здатної забезпечити перспективний розвиток.

Головною метою розвитку галузі є досягнення продовольчої незалежності по м'ясопродуктах у межах регіону, критеріями досягнення якої можуть бути показники прогнозу його продовольчого забезпечення. Статистична оцінка кількості та якості продуктів харчування, що споживаються, рівня доходів, структури витрат на продовольство в цілому по країні, наведені в дослідженнях вчених у вигляді середніх значень, зумовлюють недооцінку існуючої ситуації у сфері споживання харчових продуктів, оскільки із збільшенням вибірки дисперсія значно зменшується [51; 64].

Зазначимо, що стратегія підвищення конкурентоспроможності м'ясної продукції є процесом розробки системи заходів щодо забезпечення стійкого виробництва м'ясопродуктів із високими конкурентними позиціями на конкретному сегменті ринку з метою їх збереження або посилення в перспективі [1, с. 44].

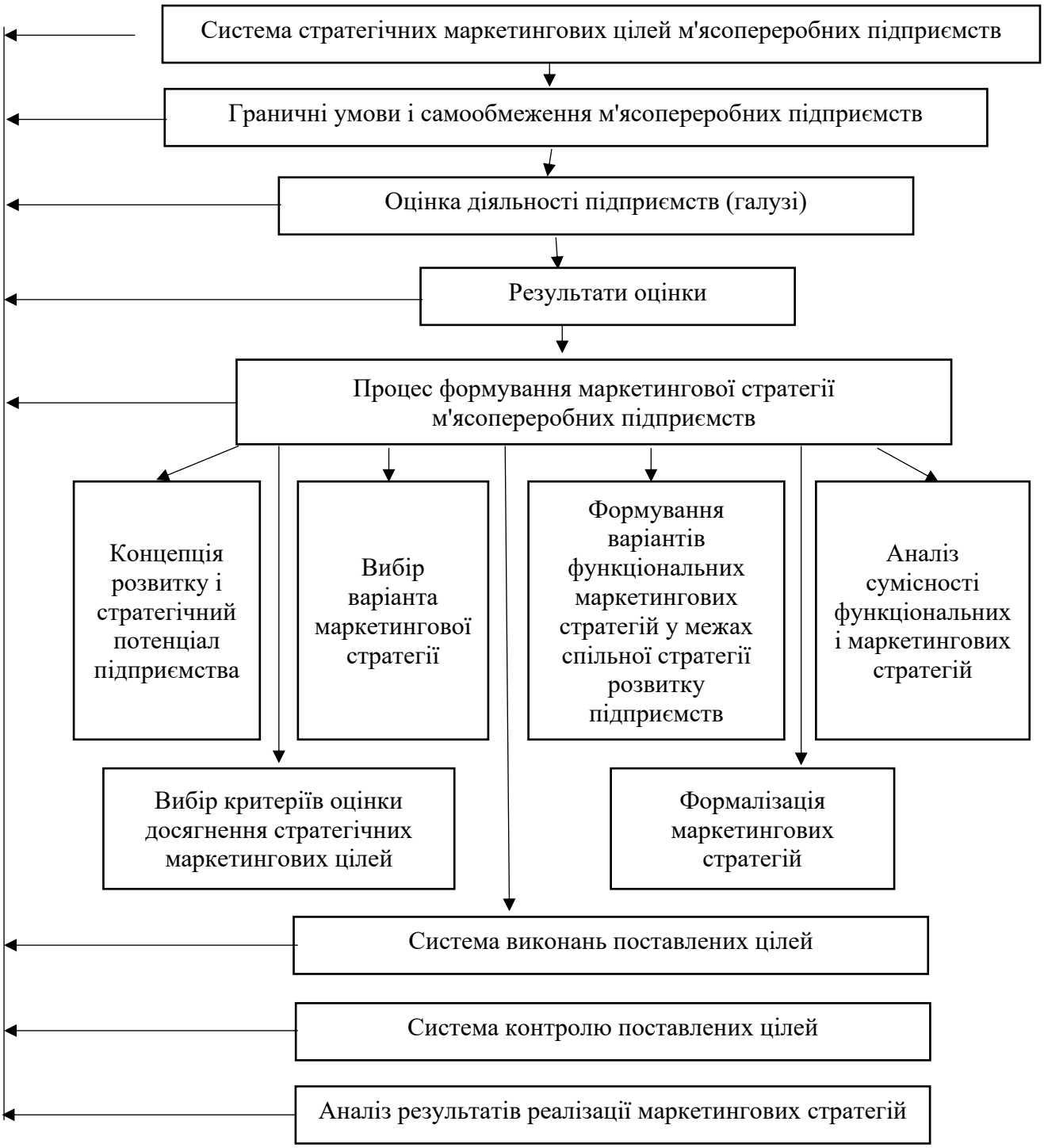


Рис. 1.3 - Алгоритм процесу формування маркетингових стратегій м'ясопереробних підприємств

Джерело: [54]

При цьому, залежно від напрямів формування конкурентних переваг необхідно розрізняти:

1. Маркетингову стратегію, яка ґрунтується на проведенні маркетингових досліджень ринку з метою максимального задоволення споживчого попиту та збільшення обсягу реалізації. Такий тип стратегії визначає характер і масштаби виробництва. Для м'ясопереробних підприємств важливим завданням є вивчення потреб у певній продукції, частоти її споживання, стану платоспроможного попиту, тощо.

2. Збутову стратегію, яка включає розробку перспективних засобів просування продукції до кінцевого споживача без втрат, збереження її якісних характеристик, створення привабливих умов реалізації. Такими напрямами можуть бути доставка продукції до споживача за рахунок виробника, ефективна реклама, організація презентацій;

3. Асортиментну стратегію, яка характеризується розширенням асортименту продукції за рахунок її поліпшення або створення нових видів.

4. Цінову стратегію, яка передбачає формування гнучкої цінової політики підприємства для цільової аудиторії. Нейтральна стратегія ціноутворення характеризується відмовою від використання цін для збільшення або зменшення освоєного сектора ринку. Роль ціни як інструменту маркетингової політики підприємства при обранні такої стратегії зводиться до мінімуму. Така стратегія є дієвою, якщо за результатами досліджень існує можливість досягнення цілей підприємства за рахунок нецінових маркетингових інструментів, або їх досягнення є менш витратним ніж зміна цін у межах нової стратегії ціноутворення.

Необхідно відзначити, що цінова стратегія тісно пов'язана з виробничою та містить комплекс заходів з виробництва високоякісної, екологічно чистої, маловитратної та рентабельної м'ясної продукції. Залежно від вагомості витрат виробництва для підприємства може бути виділена стратегія зниження собівартості продукції [4, с. 65].

Виробництво продукту із нижчим рівнем собівартості збільшує можливості варіації ціни і забезпечує комерційний успіх підприємству, особливо в умовах низького платоспроможного попиту. Так, при виробництві нового виду продукції необхідно розробити ефективну систему її збуту. Перш за все, при створенні нового

виду продукції необхідно вивчити потреби споживачів, кон’юнктуру ринку, слід провести маркетингові дослідження і розрахувати економічну доцільність його виробництва. Таким чином, розвиток м'ясопереробного підприємства залежатиме від правильного вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції й оперативності управлінських рішень.

Слід зазначити, що всі стратегії підприємства взаємопов'язані та в сукупності є системою заходів виробництва конкурентоспроможної продукції. У практичній діяльності один або два види стратегії є переважаючими, а решта доповнюють основні. Існування лише однієї стратегії неможливе навіть теоретично, оскільки на створення конкурентних переваг впливають різноманітні чинники, внаслідок чого існує необхідність розробки різних напрямів діяльності підприємства.

При визначенні економічної ефективності здійснення маркетингових стратегій, спочатку встановлюють ступінь досягнення мети. Для м'ясопереробних підприємства коефіцієнт досягнення головної мети можна визначити співвідношенням запланованих показників цільових програм із фактичними показниками їх виконання.

Отже, залежно від напрямів формування конкурентних переваг необхідно розрізняти: аналітичну маркетингову стратегію, яка ґрунтується на проведенні маркетингових досліджень ринку з метою максимального задоволення споживчого попиту та збільшення обсягу реалізації; товарну та збутову стратегію, яка передбачає розробку перспективних заходів просування продукції до кінцевого споживача без втрат, збереження її якісних характеристик, створення привабливих умов реалізації; асортиментну стратегію, яка характеризується розширенням номенклатури за рахунок удосконалення продукції або створення її нових видів; цінову стратегію, яка включає гнучку цінову політику підприємства, впроваджуючи систему знижок і проводячи різноманітні акції. Варто зазначити, що всі стратегії м'ясопереробного підприємства між собою взаємопов'язані та в сукупності становлять систему заходів з виробництва конкурентоспроможної продукції. Тобто, поєднанням алгоритмів формування маркетингових стратегій з

галузевою і регіональною специфікою можливо забезпечити конкурентоспроможність м'ясопереробних підприємств регіону.

1.3. Аналіз тенденцій розвитку ринку

Сучасні умови господарювання вимагають від керівників підприємств уміння приймати рішення в умовах постійних змін ринкового середовища, які створюють не лише загрози, а й можливості задовольняти потреби споживачів із користю для своєї організації. Ідентифікація та використання можливостей, які надає ринок у процесі своєї турбулентності, вимагає постійного вдосконалення стратегічних та оперативних інструментів маркетингу й передбачає розвиток дослідницької та аналітичної функцій маркетингової діяльності на підприємстві.

Центральним питанням стратегічного маркетингу будь-якого підприємства є вибір ринку, на якому воно працюватиме. Здійснюється такий вибір на основі проведеного ринкового сегментування, що надає можливість здійснити маркетингове проектування змін зовнішнього середовища та оцінити привабливість ринку.

Планування виробничої та збутової діяльності підприємства, а також створення конкурентних переваг на ринку вимагають достовірної та вичерпної інформації про покупців, дослідження їхнього попиту, потреб та особливостей поведінки. Формування груп споживачів, або сегментація ринку, дозволяє аналізувати їхні індивідуальні потреби й розробляти ефективні стратегії маркетингу, які будуть забезпечувати конкурентні переваги підприємству. Отримані сегменти можуть мати різне значення для підприємства, тому після сегментації спочатку здійснюється оцінка їхньої привабливості, а потім – вибір тих, які в перспективі забезпечать підприємству стабільний збут та прибуток.

Метою комплексної оцінки привабливості цільових сегментів є оцінка та прогнозування можливих обсягів збуту в кожному окремому сегменті, які здійснюються в три етапи (рис. 1.4).

Етап 1. Прогноз макроекономічного розвитку
мета: оцінка майбутнього рівня інфляції, безробіття, відсоткових ставок, споживчих витрат, виробничих інвестицій, державних витрат, чистого експорту та інших змінних;
кінцевий результат: прогноз валового національного продукту

↓

Етап 2. Прогноз розвитку галузі
здійснюється на основі порівняння двох величин:
- місткості ринку (сукупний обсяг покупок визначеної групи споживачів у межах визначеного географічного простору протягом визначеного періоду часу у визначеному економічному та конкурентному середовищі);
- ринкового потенціалу (прогнозована величина можливого обсягу продаж за умови реалізації товару всім без винятку потенційним споживачам у максимальному обсязі)

↓

Етап 3. Прогноз обсягів продаж підприємства в окремих сегментах
здійснюють на основі даних, які:
- *містять* публікації державних органів, галузевих асоціацій;
- *отримують* у ході проведення власного маркетингового дослідження шляхом опитування споживачів, формування споживчих панелей тощо

Рис. 1.4 - Етапи комплексної оцінки привабливості ринкових сегментів

Джерело: [22]

Величина попиту на товари та послуги промислового призначення є похідною від величини попиту на споживчі товари та послуги [29, с. 149]. Характер залежності між промисловим та споживчим попитом визначається ефектом акселерації, або прискорення, за якого незначні зміни величини споживчого попиту призводять до значних коливань величини попиту на промислові товари та послуги [52, с. 333].

Головною проблемою визначення первинного попиту на споживчі товари є забезпечення достовірності зібраної інформації для розрахунку таких даних:

1) кількості потенційних споживачів;

2) частки споживачів, які використовують товар (рівень захоплення ринку);

3) розміру та частоти покупки (рівень проникнення на ринок).

Характеристика привабливості кон’юнктури ринку, що досліджується, для виробників залежно від рівнів захоплення та проникнення на ринок наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Характеристика привабливості ринкової кон'юнктури

Захоплення ринку	Рівень проникнення на ринок	
	високий	низький
Високий	Даний ринок насичений, попит на товар характеризується як такий, що не розширюється, місткість ринку наближена до ринкового потенціалу, що робить його інвестиційно непривабливим, оскільки залучено переважну більшість наявних споживачів, а охоплення нових вимагає значних маркетингових витрат	На ринку спостерігається інтенсивна міжвидова конкуренція, існує необхідність застосування активного маркетингу, здійснення товарної диференціації за сегментами тощо
Низький	Для ринку характерна непоінформованість основної маси споживачів про товар та його переваги, що вимагає від підприємств здійснення ефективної комунікаційної політики	За умови наявності великої кількості потенційних споживачів ринок характеризується високим потенціалом розвитку для всіх присутніх на ньому підприємств

Джерело: [22]

Величина первинного попиту має прямо пропорційну, але нелінійну залежність від маркетингових зусиль виробників [24, с. 63-64; 28, с. 142]. Так, за нульового обсягу маркетингових зусиль спостерігається мінімальний рівень попиту. У міру збільшення сукупного маркетингового впливу обсяг продаж теж зростає, хоча й повільніше. За досягнення певного рівня інтенсивності маркетингу первинний попит досягає своєї верхньої межі – рівня насиченості.

У процесі здійснення комплексної оцінки привабливості окремих ринкових сегментів величину первинного попиту доцільно порівняти з абсолютним потенціалом ринку, який визначається з урахуванням того, що рівень охоплення споживчого ринку дорівнює 100%, а рівень проникнення – максимальний.

Абсолютний ринковий потенціал – це верхня межа попиту за певний період часу, розрахунок якої базується на припущенні, що всі потенційні споживачі будуть вибирати виключно конкретний товар і споживати його по максимуму. Це припущення є гіпотетичним, на практиці навіть за умови здійснення максимально можливих зусиль із забезпечення попиту, досягнення абсолютного ринкового потенціалу не є можливим, оскільки нереально досягти того, щоб товар використовували всі, хто так чи інакше здатний це зробити за кожної зручної

можливості в максимально можливому обсязі (тобто в повному дозуванні, повними порціями).

Розрив між існуючим рівнем первинного попиту та його максимальним рівнем відображає масштаб ринкових можливостей. Попит на товар називають розширюваним, коли його величина легко змінюється під впливом сукупних маркетингових зусиль у галузі. Еластичність первинного попиту висока, і, таким чином, кожне підприємство робить свій внесок у розширення ринку в цілому. З часом попит стає нееластичним, і тоді ринок називають насиченим. Подальша інтенсифікація маркетингових зусиль не впливає на розмір ринку, який на цей момент досягає стадії зрілості. Таким чином, насичений ринок має постійний розмір. Будь-яке збільшення обсягів продаж одного виробника обов'язково супроводжується розширенням його частки ринку.

Ринковий потенціал розвивається в певний період під впливом не лише економічних, але також культурних та соціальних чинників, які, як правило, чинять вплив на звички споживачів. Наприклад, зростання стурбованості проблемами захисту оточуючого середовища сприяє збільшенню попиту на екологічні товари, що спричинює впровадження та розвиток екологічних технологій виробництва та екологічного обладнання.

Розрахунок величини абсолютного ринкового потенціалу здійснюється за формулою (1.1):

$$Q = n \times p \times q \times v \tag{1.1}$$

де Q – абсолютний ринковий потенціал; n – кількість потенційних споживачів товару; p – середня ціна одиниці товару; q – частота купівлі товару;

v – максимальний обсяг споживання товару.

Ринковий потенціал залежить від часу. Його зміна викликається змінами споживчих звичок, уподобань та пріоритетів, культурних цінностей, доходів, технологій, рівня цін, змінами в законодавстві й т. ін. Перелічені чинники обумовлюють зміни в етапах життєвого циклу товарів, унаслідок чого змінюється величина ринкового потенціалу (рис. 1.5).

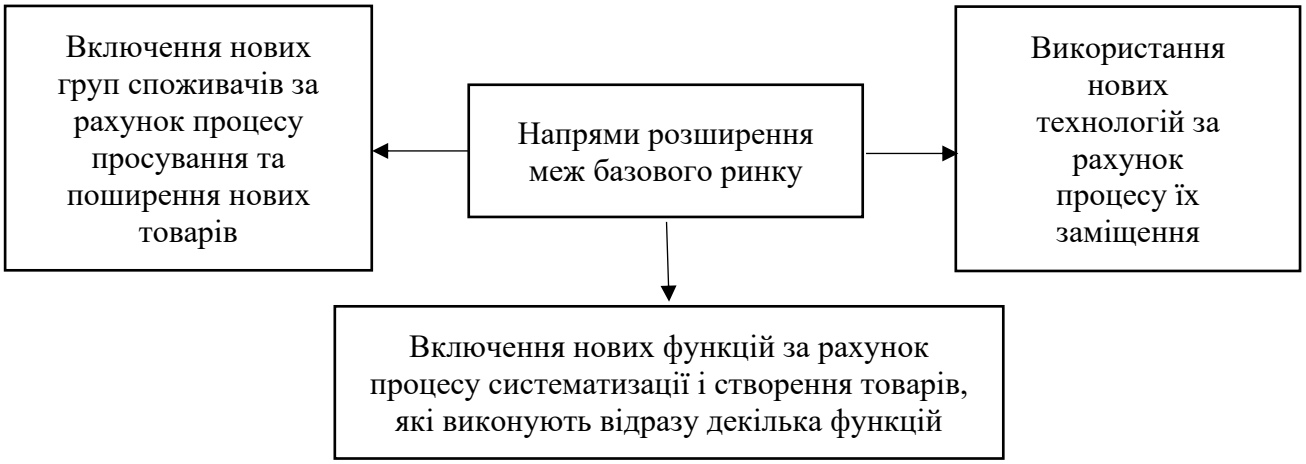


Рис. 1.5 - Напрями збільшення ринкового потенціалу

Джерело: [22]

Підприємство не завжди має можливість керувати зазначеними чинниками, але саме вони чинять вирішальний вплив на розвиток ринку. Трапляється, що виробникам вдається вплинути на зазначені фактори непрямо (шляхом лобіювання своїх інтересів, наприклад), але в будь-якому випадку їх вплив обмежено. З цієї причини основна увага підприємств спрямовується на передбачення змін зовнішнього середовища та ідентифікацію можливостей подальшого розвитку. Прогноз обсягів продажу підприємства робиться на основі припущення про те, що воно завоює певну частку ринку та на основі розміру сегмента, етапу його життєвого циклу та потенціалу прибутковості. Вищезазначені чинники належать до групи так званих некерованих підприємством, до яких відносяться ті учасники, або «діючі особи» ринку, які впливають на діяльність підприємства, але якими воно не в змозі керувати (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Некеровані підприємством чинники привабливості ринкового сегмента

Група	Склад	Характеристика
1	2	3
Кінцеві споживачі	Покупці. Користувачі. Платники	Їх очікування, запити та переконання підприємство задовольняє в ході належної та привабливої маркетингової програми

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Дистриб'ютори чи проміжні покупці	Оптові посередники. Роздрібні посередники. Промислові дистриб'ютори	Притаманні власні цілі та обмеження, підприємство не може відмовитися від їхніх послуг
Конкуренти	Прямі (випускають аналогічні товари). Непрямі (іншим способом задовольняють ту саму потребу)	Орієнтовані на тих самих споживачів базового ринку. Їх діяльність неможливо проігнорувати. Їх товарну пропозицію необхідно перевершити
Макроекономічне середовище	Економічні. Соціально-політичні. Екологічні	Підлягають прогнозуванню, оскільки формують рівень первинного попиту на базовому ринку
Контактні аудиторії	Контрольно-дозвільні органи	Мають можливість безпосереднього впливу на діяльність підприємства
Чинники впливу	Ринкові суб'єкти	Рекомендують споживачам використання тих чи інших товарів

Джерело: [22]

Безпосередній вплив на привабливість сегмента для підприємства мають і його власні характеристики (рис. 1.6).

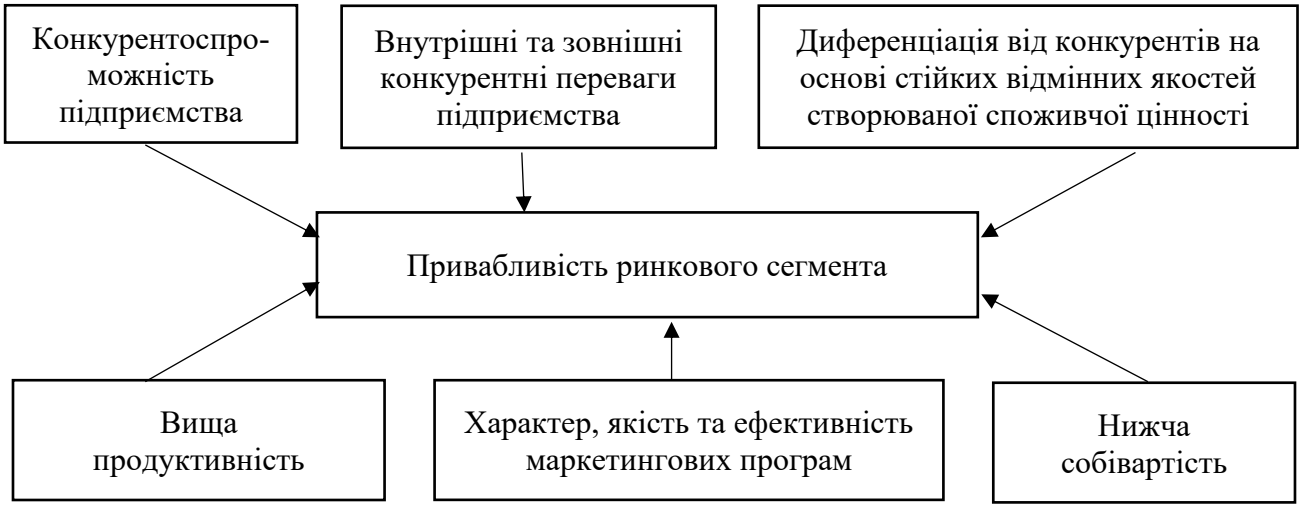


Рис. 1.6 - Характеристики підприємства, які визначають привабливість ринкового сегмента

Джерело: [22]

Величина потенційного попиту на товари та послуги підприємства визначається також маркетинговими чинниками (брендинг, позиціонування, реклама тощо). Останні є елементами маркетингової програми підприємства та повністю йому підконтрольні.

Здійснення комплексної оцінки привабливості ринкових сегментів підприємством потребує вивчення широкого кола інформації та перевірки

виділених у процесі сегментування груп споживачів на відповідність критеріям місткості, доступності, суттєвості та сумісності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Інформаційне забезпечення комплексної оцінки привабливості ринкових сегментів

Критерії	Необхідна інформація	Інформаційні джерела
Місткість Доступність Суттєвість Сумісність	Обсяги продажу в натуральному та вартісному вираженні (рівень первинного попиту). Прогнозовані темпи зростання попиту. Прогнозовані розміри прибутку. Норма прибутковості. Інтенсивність конкуренції. Вимоги до каналів маркетингу	Дані державних статистичних органів. Дані галузевих об'єднань. Комерційні дані маркетингових агентств. Власні маркетингові дослідження

Джерело: [54]

Відповідність критерію місткості досягається тоді, коли є можливість спрямувати всі виробничі потужності підприємства для роботи в певному сегменті, тобто його місткість має бути більшою або дорівнювати виробничим потужностям підприємства. Доступність сегмента передбачає визначення можливості просування товарів та послуг без створення додаткової збутової мережі й налагодження відносин із посередниками. Якщо підприємство й раніше працювало з цим сегментом, то ознака є вже відомою. Критерій суттєвості сегмента визначається оцінюванням сталості вибраної групи споживачів за об'єднувальними ознаками. Крім того, беруть до уваги можливість зміни кількісних характеристик сегмента (зростання, сталість, зменшення). Критерій сумісності сегмента з ринком основних конкурентів визначається діловою активністю останніх, можливістю заволодіти бажаною часткою ринку. Професор Кардаш В.Я. пропонує такий алгоритм вибору цільового ринку:

Етап 1. Оцінка доступності ринку:

1) рівень стабільності політичної ситуації в країні, наявність принципових можливостей експорту товару до неї;

2) умови торгівлі в країні (чи проводиться політика протекціонізму, розмір податків та мита, кількісні обмеження, антидемпінгові заходи, форми контролю за імпортом);

3) можливість отримання достовірної інформації про ринок, його прозорість (немає інформації – немає продажу);

4) активність конкурентів;

5) частка ринку, яку насичує власне виробництво, перспективи його розвитку.

Етап 2. Визначення:

1) ринкового потенціалу;

2) фактичної місткості ринку;

3) перспектив розвитку ринку.

Етап 3. Оцінка можливостей освоєння підприємством цього сегмента:

1) аналізуються ризики;

2) вивчаються обов'язкові норми та стандарти на продукцію, що діють на ринку, а також система та правила сертифікації виробів;

3) перевіряється патентна чистота товару в країні поставки;

4) визначається конкурентоспроможність товару;

5) вивчаються позиції основних конкурентів, які визначають технічний рівень, збутову та цінову політику;

6) аналізуються тенденції розвитку ринку та галузі;

7) визначається можлива реакція конкурентів на появу на ринку нового виробника;

8) визначаються можливі обсяги продажу;

9) розробляється програма маркетингу;

10) розраховуються витрати та доходи, пов'язані з реалізацією програми маркетингу.

Згідно з представленою методикою вибір цільового ринку здійснюється в три етапи.

На першому етапі підприємство оцінює стан та тенденції розвитку чинників макро- та мікросередовища майбутньої діяльності. На другому етапі визначаються показники місткості ринку, його потенціалу та здійснюється прогнозування їхнього

розвитку. На третьому етапі підприємство оцінює власну спроможність стосовно освоєння можливих цільових сегментів.

Паралельно вибору цільового ринку здійснюється визначення конкурентних переваг підприємства та його відмінностей від конкурентів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Матриця вибору цільового ринку на основі зіставлення привабливості ринкових сегментів та власних конкурентних переваг підприємства

Поточні та потенційні переваги компанії в обслуговуванні ринкового сегмента	Привабливість ринкового сегмента		
	непривабливий	середньої привабливості	привабливий
Малі	Відхилення	Відхилення	Відхилення
Середні	Відхилення	Відхилення	Найменш привабливий
Сильні	Найменш привабливий	Другорядний сегмент	Основний сегмент

Джерело: [22]

Рішення про вибір цільового ринку приймаються на основі зіставлення привабливості ринкових сегментів, етапів життєвого циклу, попиту на товар, власної спроможності підприємства задовольняти потреби споживачів краще, ніж це роблять його конкуренти, та сильних сторін компанії у сфері обслуговування ринкового сегмента. Так, найбільш привабливим ринковим сегментом є той, в обслуговуванні якого підприємство має найбільші поточні та потенційні переваги і який одночасно характеризується достатнім рівнем попиту на продукцію підприємства.

Вивчення та узагальнення існуючих методичних підходів до оцінки привабливості ринкових сегментів, практики їх застосування вітчизняними підприємствами, врахування стратегічних завдань розвитку маркетингу та рівня кадрового, інформаційного й ресурсного забезпечення останніх, дозволило виділити такі етапи цієї процедури.

Етап 1. Оцінка доступності ринку. Здійснюється: вивчення нормативно-правових аспектів комерційної діяльності підприємств; визначення ступеня монополізації даного ринку (на основі розрахунку індексу Герфіндаля-Гіршмана);

визначення ступеня насиченості ринку шляхом порівняння абсолютного ринкового потенціалу та загального попиту з метою прогнозування ефективності витрат на маркетинг.

Етап 2. Оцінка потенційної прибутковості ринку. Здійснюється: визначення рівня платоспроможності потенційних покупців та тенденцій його зміни; визначення та прогнозування кількості потенційних покупців; визначення та прогнозування обсягів споживання даної продукції та резервів його збільшення.

Етап 3. Оцінка можливостей освоєння ринку підприємством. Здійснюється: оцінка ресурсного забезпечення (можливостей матеріально-технічного постачання, технологічного рівня виробництва тощо); оцінка кадрового потенціалу (ступінь підготовленості працівників підприємства до організації взаємодії із суб'єктами ринкового середовища та готовність до нововведень); оцінка маркетингових можливостей (оптимізація асортименту, організація каналів розподілу, логістика, система маркетингових комунікацій, система скидок та націнок); оцінка рівня конкурентоспроможності продукції (визначення поточного рівня конкурентоспроможності, напрямів та резервів його підвищення); визначення конкурентних переваг підприємства на даному ринку.

Практика стратегічної маркетингової діяльності вітчизняних підприємств показала, що найбільш привабливими є ті ринкові сегменти, яким притаманний високий ринковий потенціал і в процесі обслуговування яких підприємство має дійсні й потенційні переваги. Освоєння тих сегментів, в яких дані комбінації відсутні, потребує розроблення стратегії позиціонування на основі вибору компромісу між різними чинниками. Підприємствам краще вибирати менш привабливі ринки, де вони володіють значними перевагами над конкурентами, ніж прагнути завоювати сегменти з високим ринковим потенціалом, на яких їх власні можливості оцінюються як середні й існує ймовірність витіснення конкурентами.

РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА М'ЯСО ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Аналіз поточної діяльності та маркетингової стратегії ТОВ «Алан»

У даній кваліфікаційній роботі розглядається діяльність ТОВ «Алан», організаційна форма – товариство з обмеженою відповідальністю. ТОВ «Алан» було створено у 1997 році на підставі рішення, прийнятого на установчих зборах засновників. Місцерозташування підприємства: Дніпропетровська обл., м. Дніпро, вул. Стартова, 26.

До видів діяльності ТОВ «Алан» відносяться:

1) виробництво м’яса та субпродуктів;
2) виробництво м’ясних продуктів;
3) посередництво в торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами;
4) оптова торгівля м’ясом та м’ясними продуктами;
5) інші види оптової торгівлі;
6) роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно з продовольчим асортиментом.

Основна діяльність ТОВ «Алан» - виробництво м’ясних продуктів. М’ясопереробна фабрика «Алан» входить в десятку найбільших виробників м’ясної продукції в Україні. Загальна площа виробничих та складських приміщень складає 8000 м^2. Виробнича потужність ТОВ «Алан» - 11 тис. т / рік.

В асортименті ТОВ «Алан» понад 185 найменувань ковбас і м’ясних виробів. Вся продукція фабрики «Алан» - це справжня м’ясна ковбаса для людей, яким важливим є смачний продукт. Основна конкурентна перевага продукції «Алан» в тому, що всі ковбасні вироби виготовляються виключно зі свіжого українського м’яса худоби та птиці.

ТОВ «Алан» виробляє продукцію під торговими марками:

ТМ «Алан»;

ТМ «Спец Цех»;

ТМ «Fitness Format»;

ТМ «Наші ковбаси».

На підприємстві встановлено новітнє спеціалізоване обладнання всесвітньо відомих виробників: Shaller, Handtmann, Matimex, Ulma, Дукотехніка та інші. ТОВ «Алан» працює за міжнародною схемою сертифікації для виробників продуктів харчування, вимоги якої базуються на міжнародному стандарті ISO 22000:2005 та принципів HACCP. Вся продукція сертифікована і має підтверджуючі якість документи.

Кадрова політика компанії спрямована на відповідність рівня кваліфікації співробітників необхідних для операційних потреб компанії. Компанія постійно підвищує рівень кваліфікації працівників, за рахунок навчання на певних семінари, курси. Крім цього працівники постійно відвідує спеціалізовані виставки з метою розуміння, вивчення останніх досягнень в галузі.

Обсяг реалізації в натуральних вимірниках (кг) ТОВ «Алан» за 2018-2021 рр. узагальнено на рис. 2.1:

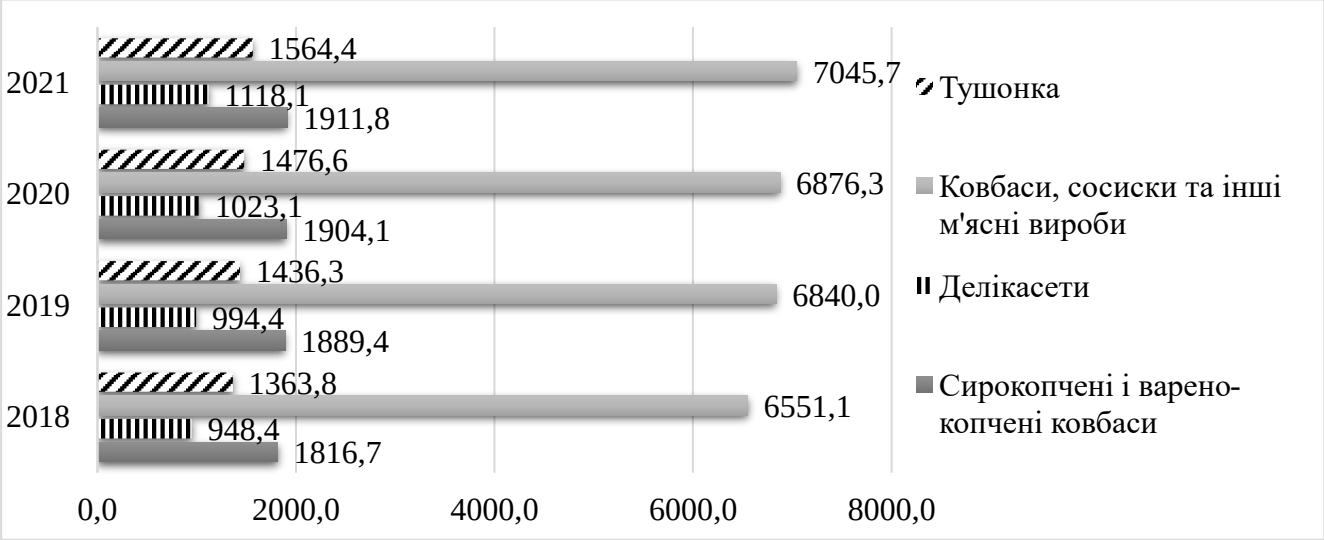


Рис. 2.1 - Динаміка обсягів реалізації груп продукції ТОВ «Алан» за 2018-2021 рр., т

Джерело: власна розробка

Як видно з рис. 2.1, обсяг реалізації усіх груп продукції зростає протягом останніх чотирьох років в середньому на 2,9% щорічно. Рентабельність продуктових груп ТОВ «Алан» узагальнена на рис. 2.2.

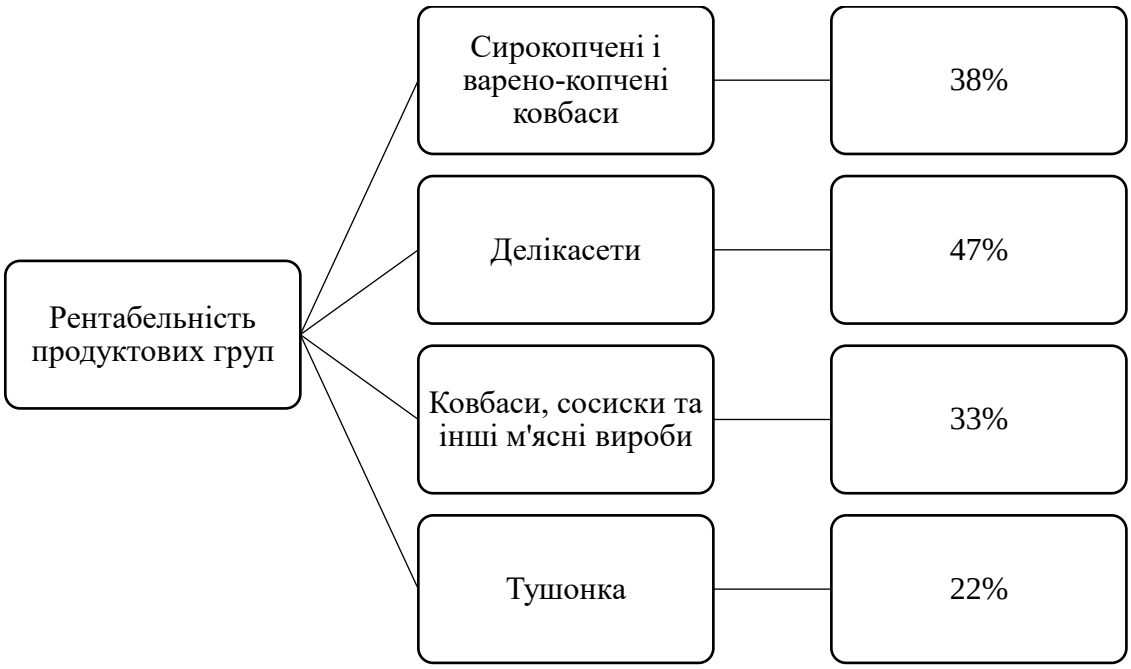


Рис. 2.2 - Рентабельність продуктових груп ТОВ «Алан» в 2021 р.

Джерело: власна розробка

Розглянемо порядок формування та рівень результатів операційної діяльності ТОВ «Алан» протягом 2018-2021 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка результатів операційної діяльності ТОВ «Алан» протягом 2018-2021 рр., млн. грн.

Показники	Період				Темп приросту ланцюговий, %		
	2018	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Чистий дохід	1363,8	1559,4	1732,3	1904,1	14,34	11,09	9,92
Собівартість реалізації	1104,1	1236,3	1373,1	1471,2	11,98	11,06	7,15
Валовий прибуток	259,7	323,1	359,2	433,0	24,40	11,18	20,53
Інші операційні доходи	3,9	20,7	30,6	2,7	430,24	47,56	-91,00
Адміністративні витрати	14,9	21,8	22,4	27,1	46,33	2,74	21,06
Витрати на збут	208,5	270,9	330,7	387,2	29,94	22,06	17,10
Інші операційні витрати	6,7	10,9	4,3	7,7	63,44	-60,33	77,91
Фінансовий результат від операційної діяльності	33,6	40,2	32,3	13,7	19,67	-19,52	-57,76

Джерело: власна розробка

За результатами основної операційної діяльності ТОВ «Алан» протягом 2018-2021 років працювало прибутково, на що вказує наявність валового прибутку, рівень якого зростав з 259,7 млн. грн. в 2018 р. до 433,0 млн. грн. в 2021 р., тобто найбільша рентабельність основної діяльності припадає на 2021 р. При цьому, темпи приросту чистого доходу протягом 2020-2021 років перевищували темпи приросту собівартості реалізованої продукції, що спричинено підвищенням ціни продажу у відповідності до ситуації на ринку. Якщо розглядати результати іншої операційної діяльності, то варто зазначити, що прибуток від операційної діяльності коливався в межах від 13,7 млн. грн. в 2021 р. до 40,2 млн. в 2020 р., при цьому в 2021 р. в порівнянні із 2020 р. його рівень скоротився на 57,76%, що спричинено різким скороченням інших операційних доходів (-91%) та підвищенням адміністративних витрат (+21,06%), витрат на збут (+17,1%) та інших операційних витрат (+77,91%). Структура операційних витрат вказує на визначену стабільність (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Структурні зрушення у складі операційних витрат ТОВ «Алан» за видами витрат протягом 2018-2021 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %
Собівартість реалізації	1104,1	82,76	1236,3	80,28	1373,1	79,35	1471,2	77,71
Адміністративні витрати	14,9	1,12	21,8	1,42	22,4	1,30	27,1	1,43
Витрати на збут	208,5	15,63	270,9	17,59	330,7	19,11	387,2	20,45
Інші операційні витрати	6,7	0,50	10,9	0,71	4,3	0,25	7,7	0,41
Всього операційні витрати	1334,1	100,00	1539,9	100,00	1730,5	100,00	1893,2	100,00

Джерело: власна розробка

Найбільшою складовою операційних витрат ТОВ «Алан» є собівартість реалізації, рівень частки якої поступово знижувався з 82,76% (2018 р.) до 77,71%

(2021 р.). Другою за вагомістю є частка витрат на збут, рівень якої поступово зростав з 15,63% (2018 р.) до 20,45% (2021 р.).

Показники, що характеризують ефективність маркетингової діяльності ТОВ «Алан» наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники маркетингової діяльності ТОВ «Алан» в 2021 р.

Найменування показника	Розрахункова формула	Значення
Аналіз частки ринку		
Загальна частка ринку	Продажі підприємства / Сумарний обсяг продажів	5,27%
Відносна частка ринку	Частка ринку підприємства / Частка ринку його головного конкурента	1,3%
Прибуток		
Коефіцієнт прибутковості	Прибуток на од. продукції / Відпускна ціна од. продукції	13,18%
Витрати на збут	За даними фінансової звітності	330703 тис. грн.
Витрати на маркетинг		286096 тис. грн. (86,51%)

Джерело: власна розробка

Витрати на маркетинг на ТОВ «Алан» досить великі, що пов’язано із рекламною кампанією щодо власної продукції. Коефіцієнт прибутковості високий як для даної галузі, тож маркетингову діяльність всієї компанії можна назвати успішною. Розглянемо діяльність ТОВ «Алан» та місце маркетингу в ньому, участь у розробці та реалізації стратегічних рішень. На підприємстві діє лінійно-функціональна структура управління, відображена на рис. 2.3.

Маркетингові функції покладені на службу маркетингу та реклами.

Місія ТОВ «Алан»: виготовлення високоякісних м’ясних виробів для здорового харчування українців.

Стратегія ТОВ «Алан»:

а) зберігати існуючі і освоювати нові ринки збуту продукції;

б) подальша розбудова з метою збільшення обсягів виробництва м’ясопродукції;

в) збільшення обсягів реалізації продукції.

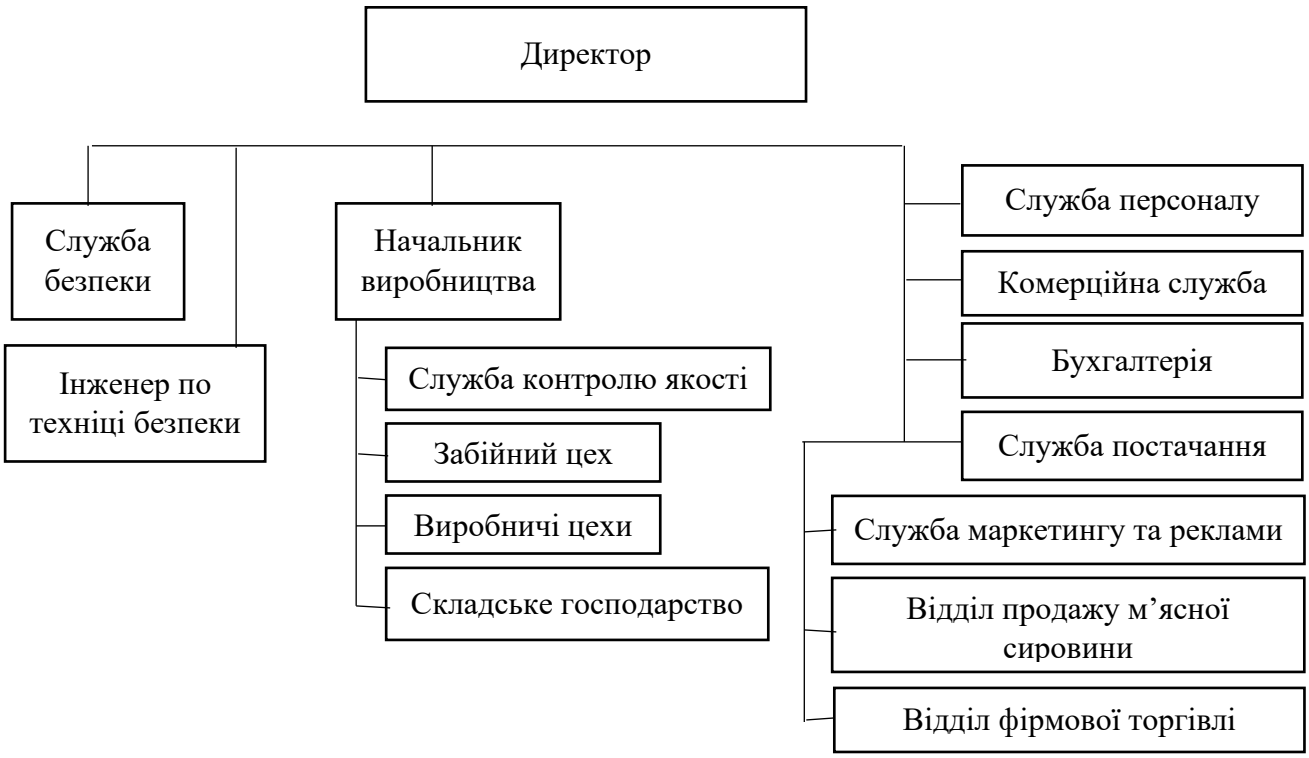


Рис. 2.3 - Організаційна структура ТОВ «Алан»

Джерело: власна розробка

Принципи ТОВ «Алан»:

а) висока якість виробів — основний пріоритет компанії;

б) споживач заслуговує найкращого обслуговування та продуктів харчування;

в) колектив працівників, ефективні технології, якісна сировина, турбота та контроль на кожному етап виробництва — 4 елементи успіху компанії.

Стратегічні цілі: збільшити частку ринку на 5% в поточному році, збільшення продажів ковбасних виробів на 35% в поточному році.

Тактичні цілі: вийти в українські мережі з ковбасною продукцією, знайти нові ринки збуту м'ясних виробів. Для реалізації даних цілей ТОВ «Алан» приймає наступні рішення:

а) підвищення ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності, враховуючі інтереси клієнтів, засновників товариства та трудового колективу;

б) систематичний аналіз споживчих вподобань та рівня задоволеності продукцією;

в) постійний контроль якості продукції власною лабораторією;

д) регулярне навчання персоналу, підвищення його кваліфікації, компетентності та обізнаності;

е) впровадження високоефективних, прогресивних технологій виробництва, принципів мінімізації витрат, раціоналізації й економічності виробництва.

Усі підрозділи ознайомлені з цілями та стратегією підприємства, рекомендаціями до їх досягнення та вмотивовані системою винагород. На кінець 2021 р. ТОВ «Алан» мав 1206 співробітників.

Розглянемо систему ринково-продуктових стратегій підприємства. В табл. До внутрішніх факторів діяльності ТОВ «Алан» віднесено потужності, постачальники, асортимент продукції та логістика (рис. 2.4).

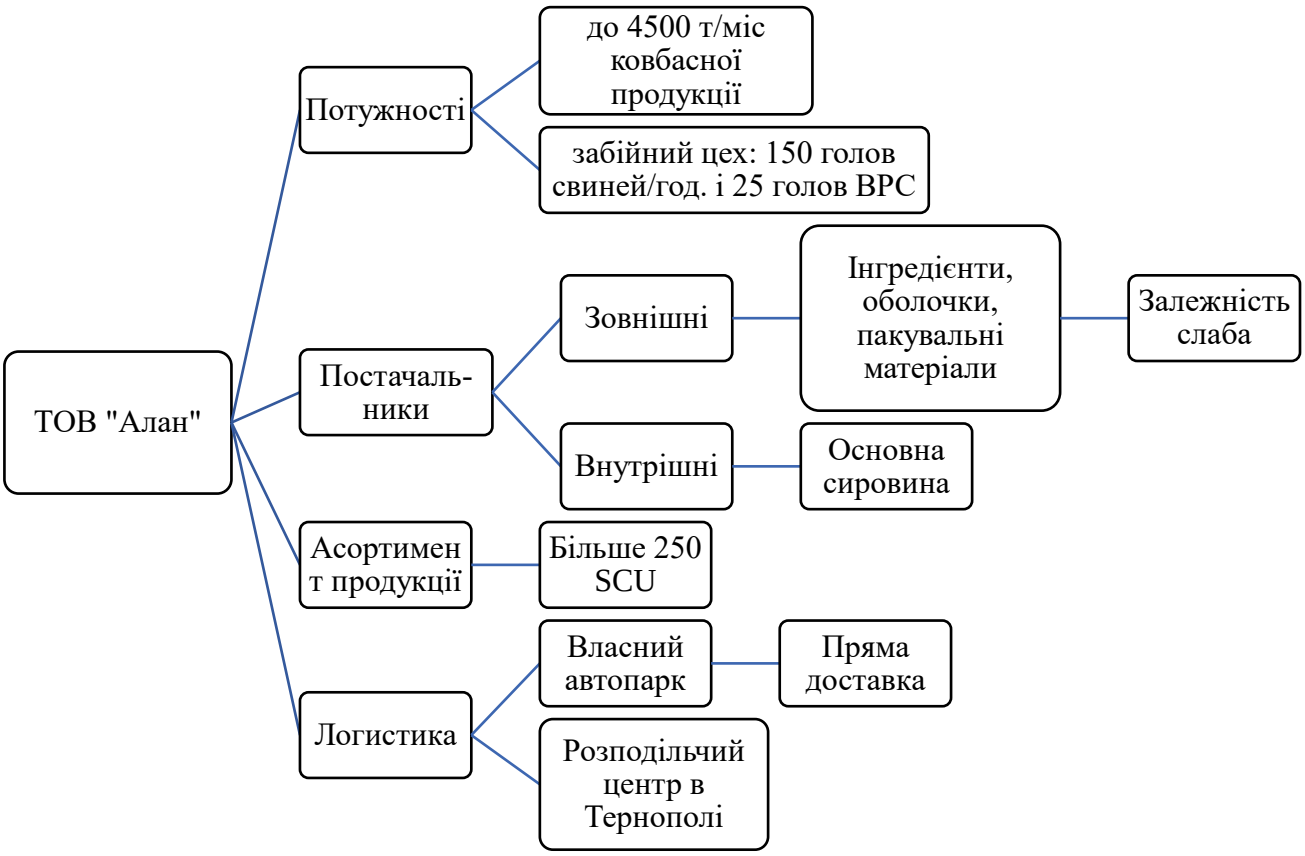


Рис. 2.4 - Структура внутрішніх факторів роботи ТОВ «Алан»

Джерело: власна розробка

Таблиця 2.4 - Поточна маркетингова стратегія ТОВ «Алан»

Елемент стратегії	Тип стратегії	Діяльність підприємства
Ринкові стратегії		
Стратегія охоплення ринку	Стратегія недиференційованого маркетингу	Підприємство не виділяє чітко сегментів, на яких концентруватися.
Стратегія конкурентної поведінки	Стратегія спеціаліста (по Ф. Котлеру)	Конкурентами підприємства є комерційні структури, що здійснюють торгівлю м'ясною продукцією. Підприємство є експертом у виробництві.
	Стратегія диференціації (по М.Портеру)	Підприємство обирає стратегію диференціації, оскільки працює з усім ринком одразу, але прагне виділитися особливостями товару.
	Стратегія патієнта (по А.Юданову)	Маючи високу стійкість бізнесу, підприємство спеціалізується на певній продукції, має середні обсяги виробництва і слідує трендам ринку.
Стратегія росту	Стратегія розвитку ринку	В минулому підприємство активно застосовувало стратегію вертикальної інтеграції «вперед» та «назад». Зараз підприємство освоює зарубіжні ринки та працює на експорт, реалізуючи заморожені м'ясні продукти.
Стратегія позиціонування	Стратегія комбінованого позиціонування	Засноване на раціональному та ірраціональному підході. Підприємство використовує багатовимірну стратегію позиціонування ТМ, засновану на відмінній якості товару та на іміджі традиційного, надійного виробника.

Джерело: власна розробка

Імплементація ринкової стратегії в діяльності відбувається через продуктові стратегії. ТОВ «Алан» має офіційно зареєстровану однойменну торгову марку. Офіційно зареєстрований також логотип підприємства (рис. 2.5).

Товари ТОВ «Алан» можна поділити на групи: варені ковбаси та шинки, сосиски та сардельки, делікатеси, халяль, консерви, копчені ковбаси, сирокопчені ковбаси та інше (додаток Б). Товари упаковані у вакуумні, газові упаковки.

Рис. 2.5 - Логотип ТОВ «Алан»

Джерело: [48]

Продукція реалізується у магазинах власної мережі «Алан» лише в межах м. Дніпро та через торгівельні мережі України, зокрема, «Ашан», «Новус», «Метро», «Білла», «Сільпо», «Фуршет» тощо.

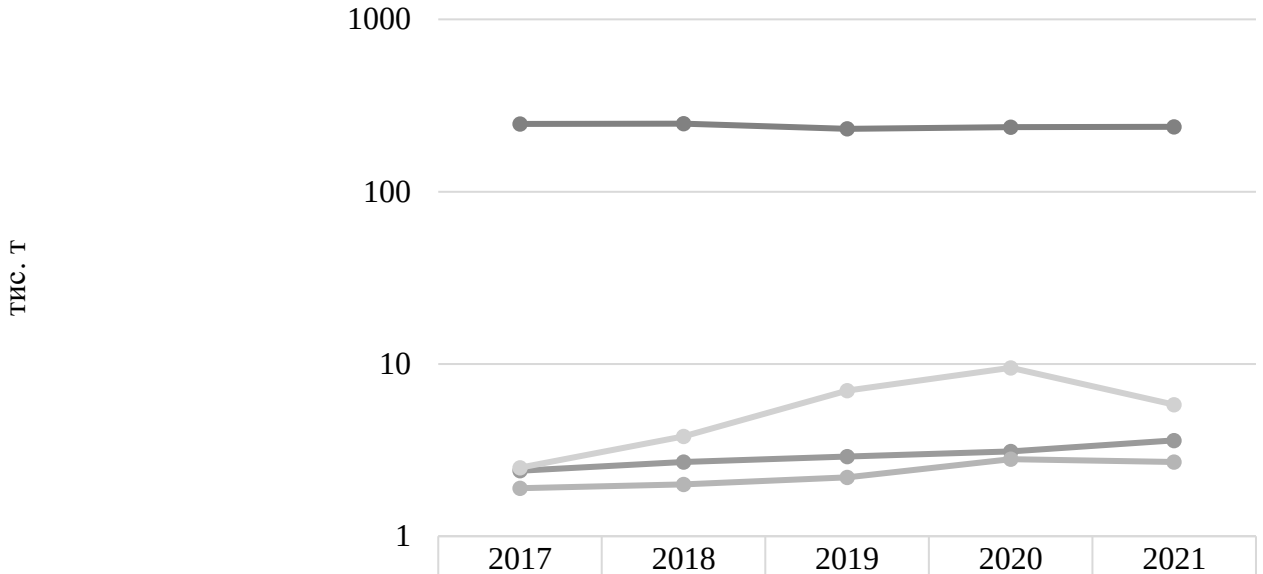
2.2. Ситуаційний аналіз ринку м'ясо переробної продукції

Харчова промисловість є однією з основних структуро формуючих галузей переробної промисловості аграрного сектору економіки. Харчова промисловість складається із різних товарних ринків, в тому числі важливу роль відіграє ринок м’яса та м’ясопродуктів. Ринок продукції м’ясопереробного підкомплексу АПК складається з таких сегментів: ринок м’яса, ринок м’ясних напівфабрикатів, ринок ковбасних виробів і ринок м’ясних консервів. На ринку м’яса і м’ясопродуктів в Україні діє понад 150 м’ясопереробних підприємств (м’ясокомбінатів), більше 3000 приватних цехів, кілька десятків птахофабрик.

Український ринок м'ясних та ковбасних виробів відрізняється низкою особливостей. Ринок майже досяг свого насичення, жорстка конкуренція визначає асортимент, якість та регулює цінову політику. Певний надлишок ковбасних виробів у магазинах великих торгових роздрібних мереж примушує виробників випускати брендовані продукти високої якості, шукати нові ніші та створювати інноваційну продукцію.

Розглянемо детальніше виробництво продукції м’ясопереробної галузі в 2012-2021 рр. Варто відзначити, що досліджуваний товарний асортимент згідно з номенклатурною промислової продукції буде включати ковбасні вироби, готові м’ясні продукти та консерви, а також м’ясні напівфабрикати.

Згідно з даними рис. 2.6 динаміка обсягів виробництва продукції м’ясопереробної галузі у вітчизняній економіці зазнала істотних змін за останні 5 років. Спад виробництва усіх видів продукції досліджуваної галузі в 2017-2021 рр. є відображенням економічної кризи. Сегмент виробництва ковбасних виробів є одним із провідних у м'ясній промисловості України. Його частка складає 14,5% від загального обсягу всієї продукції м'ясопереробної галузі і 30% від загального обсягу готової м'ясної продукції. Ковбасна продукція знаходиться на четвертому місці в шкалі продуктів, що користуються постійним попитом у населення.



	2017	2018	2019	2020	2021
Вироби ковбасні	247,3	248,1	231,5	237,3	238,2
Продукти готові та консерви з м'яса свійської птиці	2,4	2,7	2,9	3,1	3,6
Продукти готові та консерви зі свинини	1,9	2	2,2	2,8	2,7
Продукти готові та консерви з великої рогатої худоби	2,5	3,8	7	9,5	5,8

Рис. 2.6 - Виробництво продукції м’ясопереробної галузі в Україні, 2017-2021 рр. (тис. т)

Джерело: [47]

Ринок ковбасних виробів відчуває ті ж проблеми, що і більшість галузей - спад виробництва і споживання. Це обумовлено наступними причинами:

- підвищення собівартості продукції за рахунок зростання вартості сировини і супутніх матеріалів, що спричинило за собою підвищення ціни реалізації готової продукції.
- тимчасове призупинення виробництва деяких м'ясопереробних комбінатів через дорожнечу сировини.
- відхід з ринку кримських підприємств. Різке скорочення виробництва і продажів продукції підприємств Донбасу - обстановка на Сході призвела до вимушеного простою до 15% потужностей з виробництва ковбас та сосисок. Спорожнілу нішу спробували заповнити підприємства сусідніх областей - Дніпропетровської, Запорізької, Миколаївської. Однак ці компанії змогли запропонувати ринку не більше половини тієї кількості м'ясо-ковбасних виробів, яке виготовляли кримські і донбаські підприємства.
- зниження купівельної спроможності через девальвацію гривні.
- частковий перехід у тіньову економіку. За оцінками експертів, близько 30% ринку знаходиться в тіні. До них відносяться дрібні виробники західних регіонів України, які є платниками єдиного податку і реалізують свою продукцію на ринках без фіскальних апаратів.

На ринку присутня певна сезонність, що склалася історично. Споживач умовно ділить ковбаси на дві категорії: ковбаси частого споживання; варена ковбаса, сосиски, сардельки та ковбаси «святкові», сиров’ялені, сирокопчені, тобто більш дорогого порядку і купуються як правило на свято. Пік продажів припадає на четвертий квартал, ближче до новорічних свят відбувається суттєвий сплеск. І, відповідно, найбільший спад продажів відбувається в перший квартал року.

Споживач «відходить» від свят, плюс релігійний пост. В інших періодах року продажі досить рівні. Динаміка індексів цін виробників та індексу інфляції / споживчих цін в Україні узагальнена на рис. 2.7.

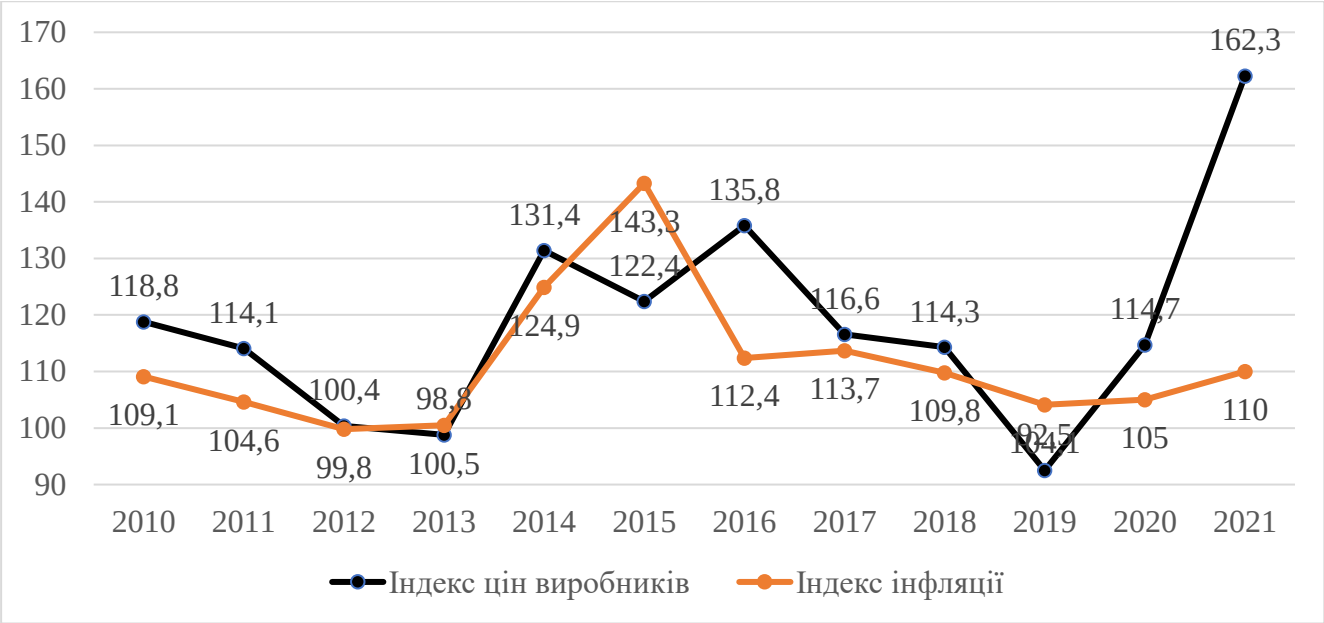


Рис. 2.7 - Порівняльна динаміка індексів цін виробників та індексу інфляції/ споживчих цін в Україні протягом 2010-2021 рр.

Джерело: [47]

Зазначена на рис. 2.7 динаміка індексів, змусила споживача переглянути свій продуктовий портфель і галузь показує суттєве падіння. Темпи зростання показані в табл. 2.5, згідно з даними дослідження Pro Consulting.

Таблиця 2.5 - Місткість ринку ковбасних виробів в Україні, тис. тон

Рік / Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Виробництво	294	294	267	234,2	233
Експорт	1,5	1,4	0,9	0,4	0,1
Імпорт	1,4	1,1	0,7	0,4	0,2
Місткість ринку	293,9	293,7	266,8	234,2	233,1
Темп приросту, %		-0,07%	-9,16%	-12,22%	-0,47%

Джерело: [47]

Зовнішню торгівлю та імпорт не будемо навіть брати до уваги, оскільки видно, що ці напрямки розвинені вкрай слабо. А ось цифри обсягу виробництва гнітючі. В Україні скоротилося виробництво, споживання та експорт ковбасних

виробів і копченостей протягом 2019-2021 рр. І прі не значному на сьогодні маркетингу, великий вибірковості та досвідченості споживача, низький рівень диференціації продукту і надлишку потужностей я б назвав цю галузь в стадії спаду. На це, до речі, ще й вказує присутність, в нинішній ситуації на ринку, продукту різнорідного якості. І, щоб якось привести в порядок якість, з 1 серпня 2016 року в Україні вступили в силу нові національні стандарти в галузі. Згідно ДСТУ 7680:2015 тепер вся номенклатура сегмента ковбас повинна маркуватися - «Продукти м'ясні» або «Продукти, що містять м'ясо». Це має змусити виробників вести коректну боротьбу за покупця, у всякому разі така задумка. Оскільки, якщо вміст м'яса буде нижче зазначених нормативних норм, то виробник зобов'язаний вказати, що продукт м'ясо містить. Але, не варто стверджувати, що держава дуже щільно регламентує галузь і, по досвіду, ще не зустрічав великих позовів до компаній за обман покупця.

Серед ковбасних виробів основний обсяг виробництва припадає традиційно на ковбасні вироби варені – 41 %, сосиски і сардельки – 23%, напівкопчені ковбаси – 15%, варенокопчені та сирокопчені ковбаси – 6% та інші види ковбасних виробів – 15% (рис. 2.8).

Рис. 2.8 - Структура виробництва ковбасних виробів в Україні в 2021 р., %

Джерело: [47]

Великий вплив на прибутковість ринку має свинарська галузь (можемо частково прийняти як ринкову владу постачальників). Оскільки в структурі витрат виробництва ковбаси до 60% займає вартість сировини (матеріаломістка собівартість). І, відповідно, будь-яке коливання цін на свинину призводить до коригувальних дій м'ясокомбінатів.

Основні постачальники свинини в живій вазі в нашій країні такі: ПрАТ «АПК-Інвест», ПАТ «Агропродсервіс», ТОВ «Доноша», ТОВ «Глобинський свинокомплекс», ПАТ «АК Слобожанський». Раніше ці підприємства спеціалізувалися на вирощуванні та продажу свинини тільки в живій вазі, на сьогодні деякі з них вже намагаються виходити на ринок і з м'ясними напівфабрикатами. Вважаємо, що при зміщенні культури споживання в Україні зміститься з ковбаси на м'ясні охолоджені напівфабрикати (більшою мірою це помітно в Європі, США), то ці ферми можуть стати провідними в цьому напрямку.

Для відображення рівня концентрації виробництва за видами економічної діяльності розраховані частки найбільших 3-х, 5-ти, 7-ми та 10-ти найбільших (CR) (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Рівень концентрації ринку м’ясних продуктів (виробництво)

Показник		2020	2021
Сукупна частка на ринку, %	CR3	14,2	14,68
	CR5	18,3	21,53
	CR7	25,8	27,32
	CR10	31,16	34,74
HHI		1648.4	1887,2

Джерело: власна розробка

Для видів економічної діяльності з виробництва, переробці та консервування м'яса і м'ясопродуктів, притаманна монополістична конкуренція. Для монополістичної конкуренції характерний незначний вплив кожного із суб'єктів господарювання на рівень ціни, який може бути значно нижчою від рівня ринку. CR трьох найбільших підприємств становить 14,68% (не перевищує 45%)

загального обсягу виробництва; ННІ становить 1887,2. Ці значення перевищують порогові рівні концентрації відповідно для трьох найбільших підприємств, що дає підставу оцінювати ринок як помірно концентрований.

Розглянувши основні фактори впливу на галузь, можна відзначити досить високий бар'єр входу. На рис. 2.9 представлені основні критерії бар'єрів входу і виходу галузі.

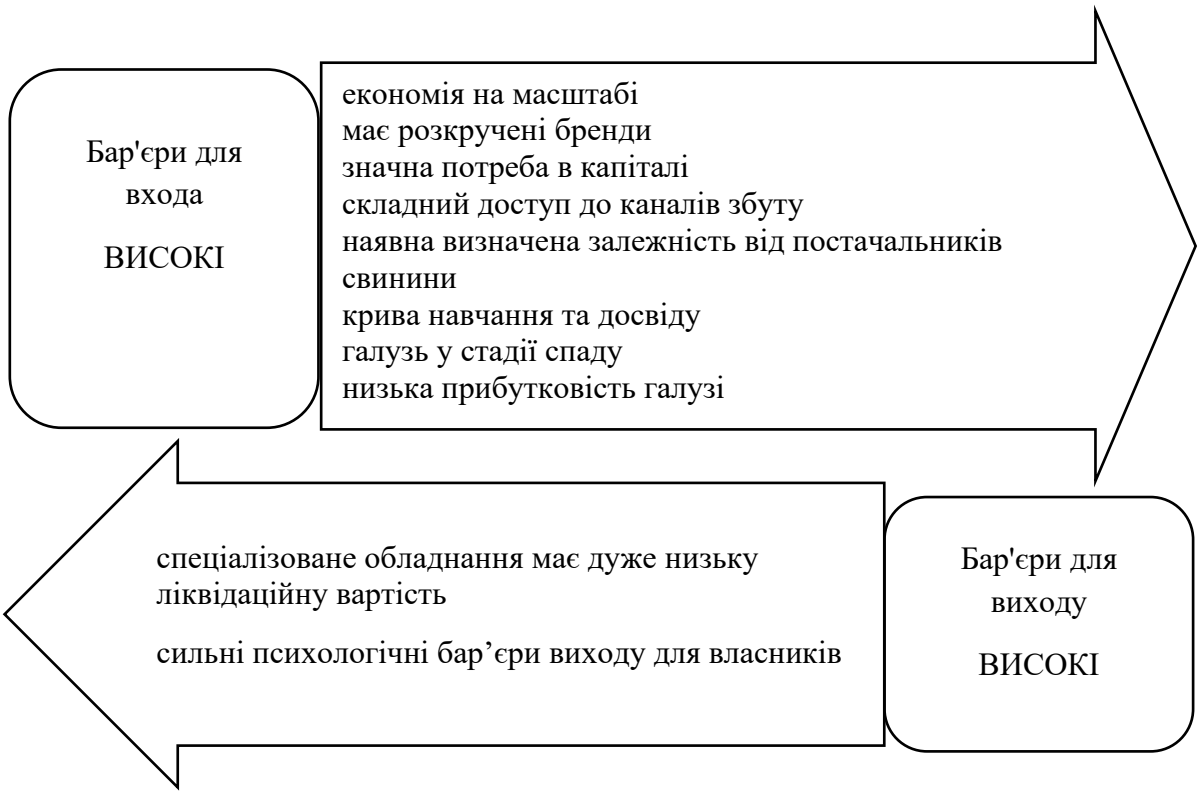


Рис. 2.9 - Бар'єри входу та виходу м'ясопереробної галузі

Джерело: власна розробка

Якщо заглянемо всередину м'ясокомбінату і побачимо весь процес виробництва, то будемо «м'яко сказати» здивовані ... Бізнес з переробки та виробництва ковбаси дуже капіталомісткий і порядок цифр обчислюється десятками мільйонів грн. М'ясокомбінат починається із забійного цеху, де максимально важлива продуктивність на годину / голів і вимагає наявність специфічних працівників. Після туші необхідно обробити, тобто потрібен цех обвалки з високими професійними навичками обвальників, адже кожен грам, що

залишився на кістці (через неосвіченість, не уважності обвальника тощо) несе в собі подорожчання кінцевого продукту.

Якесь м'ясо необхідно заморозити (потрібні камери шокової і глибокої заморозки) а якесь відправити до цеху задля виробництва продукту. М'ясо пройде через кутер (тобто величезна м'ясорубка), сосискову лінію, перекрутчік, камеру охолодження, терму камеру, камеру осадки, пакувальну лінію тощо. А якщо говорити про сирокопчені ковбаси, то вони перш ніж потрапити до споживача будуть висіти в спеціальних камерах (деякі клімат камери досягають вартості 6-8 млн. дол. США) 25-30 днів для дозрівання. І все це повинно обслуговуватися людьми різної кваліфікації від комп'ютерника до просто робітника. Розуміємо, що має важливе місце крива досвіду і навчання. І якщо все ж знайдеться сміливець, який вирішить увійти у галузь, йому треба буде ще подумати, чи захоче ритейл брати на полиці саме його продукт і з якими кабалістичними умовами для новачка? А чи зможе новачок правильно доставити ковбасу до оператора, використовуючи спеціалізований транспорт із холодильним обладнанням, який треба купувати або наймати на стороні? А що він робитиме з обладнанням, якщо бізнес не вдасться? Адже обладнання для м'ясокомбінату дуже вузько профільне і просто так не реалізувати, як б/у автомобіль. Всі ці фактори дають всі підстави стверджувати, що галузь має високі бар'єри входу і виходу. Тим самим стаючи ще менш привабливою, оскільки невдалі бізнесмени «м'ясники» будуть зі шкіри геть лізти, намагаючись триматися на плаву в локальних регіонах, використовуючи демпінг, працюючи в мінус, погіршуючи якість продукту, тішачи своє его і погіршуючи прибутковість всієї галузі, але не виходячи з неї.

Наведемо портрет споживача на ринку ковбасних виробів.

Головними покупцями ковбаси є жінки, 60% всієї продукції купують заміжні українки 25-60 років. За ними слід молодь від 18 до 25 років. У той час як чоловіки більше орієнтуються на ціну, жінки орієнтуються на різні ознаки якості.

Згідно з дослідженням KOLORO, в 2021 році при виборі ковбаси українці спиралися на минулий досвід і орієнтувалися на смак і якість. Тенденції ринку такі,

що в 2021 у споживачів панує фактор ціни. Третім за важливістю критерієм є торгова марка виробника.

Українці частіше купують ковбасу в супермаркетах, ніж на ринках. На це впливає тривога з приводу умов зберігання продукту.

Найпопулярніший формат упаковки ковбаси є «батон» вагою близько 400-600 грам. За ним йдуть ковбаса на розріз і упакована нарізка.

Розглянемо постачальників сировини на ринку м’яса та м’ясопродуктів. М’ясопереробні підприємства значно залежить від сировинної бази, тобто ринок ковбасних виробів тісно пов'язаний з тваринництвом. В Україні зберігається тенденція зменшення поголів’я сільськогосподарських тварин, тому спостерігається обмеженість в необхідному обсязі сировини. Така ситуація суттєво впливає на розвиток ковбасного виробництва і змушує підприємства шукати альтернативні джерела постачання сировини

Конкуренція на ринку досить висока. На українському ринку м’ясопродуктів функціонує орієнтовно 150 підприємств. Серед них можна виділити таких лідерів: ТОВ «АПК-Інвест», ПрАТ «Горлівський м’ясокомбінат», ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат», ТОВ «Дружба народів» (група «Миронівський хлібопродукт»), ТОВ «Житомирський м’ясокомбінат», ПАТ «Кременчукм’ясо», ПАТ «Луганський м’ясокомбінат», м’ясна фабрика «Фаворит плюс», ТОВ «М’ясокомбінат «Ювілейний», ТОВ «Український бекон», ТДВ «М’ясокомбінат «Ятрань» та інші. Що стосується локальних ринків м’ясопродуктів, тут існують здебільшого невеликі виробники, обсяги виробництва яких не перевищують 10 тон м’яса та м’ясопродуктів на добу. Однак вони у свої и роботі використовують сучасне європейське устаткування, високоякісні інгредієнти и оболонки та при цьому можуть похвалитися широким асортиментом.

В даний час підприємств, які виготовляють понад 1 тис. тон ковбасних виробів, нараховується в Україні не більше 50. Лідерами галузі за обсягами виробництва є: ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» (Полтавська обл.), ТОВ «М'ясокомбінат «Ювілейний» (Дніпро), ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит» (Дніпро), ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» (Кропивницький), ПАТ «Горлівський

м'ясокомбінат» (Донецька обл.), ТОВ «Алан» (Дніпро). До інших крупних виробників можна віднести «СМП» (Нововолинськ, Волинська обл.), ТОВ «Ідекс» (Яготин, Київська обл.), ТОВ «М'ясний Альянс» (Київ), ПАТ «Кременчукм'ясо» (Полтавська обл.), МПЗ «Колос» (ТМ «Чернівецькі ковбаси»). На частку цих 12 компаній припадає близько 50% вітчизняного ринку ковбасної продукції. Торгові марки даних підприємств представлені практично у всіх регіонах України.

Отже, український ринок м’ясопереробної продукції, що включає ковбасні вироби, готові м’ясні продукти та консерви, а також м’ясні напівфабрикати, у грошовому виразі складає значну частку у виробництві харчової продукції. Лідерами обсягу виробництва є ковбасні вироби, але більш динамічно зростає виробництво саме м’ясних напівфабрикатів. Особливістю ринку продукції м’ясопереробки є його значна залежність від виробництва м’яса.

Тепер проведемо бальну оцінку кожної компанії по кожному з факторів, які впливають на конкурентоспроможність компанії на ринку м’яса та м’ясопродуктів. Найбільш важливими факторами, що забезпечують компаніям конкурентоспроможність на ринку м’яса та м’ясопродуктів є:

1. Потужність компанії і частка компанії на ринку.
2. Рівень якості продукції.
3. Рівень цін на продукцію.
4. Широта асортименту пропонованої продукції.
5. Гнучкість умов поставок (швидкість виконання замовлення).
6. Ефективність заходів компанії щодо просування продукції на ринок.
7. Ефективність збутової мережі компанії.
8. Гнучкість умов розрахунків з покупцями.

Оцінку будемо проводити експертним методом. При проведенні експертної оцінки використаємо 10-ти бальну шкалу оцінок (1 – найбільш негативна оцінка, яка свідчить про значну слабкість підприємства за визначеним фактором конкурентоспроможності; 10 – найбільш позитивна оцінка, яка свідчить про значну силу компанії за визначеним фактором конкуренто-спроможності).

Результати бальної оцінки рівня конкурентоспроможності компаній-конкурентів компанії ТОВ «Алан» за окремими параметрами конкурентоспроможності представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Бальні оцінки рівня конкурентоспроможності компаній-конкурентів ТОВ «Алан»

Компанії / Фактори	«Алан»	«М'ясна фабрики «Фаворит Плюс»	«М'ясоком-бінат «Ятрань»	«Український бекон»
1. Частка ринку	7	10	7	8
2. Якість продукції	9	9	8	8
3. Ціна продукції	9	8	9	7
4. Широта асортименту	7	9	8	7
5. Гнучкість умов поставок	6	6	7	7
6. Ефективність заходів щодо просування	7	8	8	10
7. Ефективність збутової мережі	6	9	6	7
8. Гнучкість умов розрахунків з покупцями	6	7	8	7

Джерело: власна розробка

Наступним кроком дослідження конкурентів є побудова стратегічних карт, використовуючи отриману інформацію. Як видно з карти № 1 (рис. 2.10) в групі А є всього одна компанія (досліджуваний об'єкт – ТОВ «Алан»), яка повністю вертикально-інтегрована і володіє широким асортиментом продукції.

Групу Б являє собою компанії, також з роздутим асортиментом, але є переробниками і працюють на покупній сировині (ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» та ТОВ «Бердянські ковбаси»). У групі В розміщені компанії з відносно помірним асортиментом та не є інтегрованими (ПАТ «М'ясокомбінат «Ятрань», ПАТ «Кременчук м'ясо» та ТОВ «М'ясокомбінат «Ювілейний»). Група Г представлена однією компанією (ПАТ «Український бекон»), з повним циклом виробництва, вузьким асортиментом і спеціалізацією на ковбасній продукції з курячої сировини. У групі Д також одна компанія (ТОВ «Алан»), яка не інтегрована, з вузьким асортиментом, націлена на преміум сегмент.

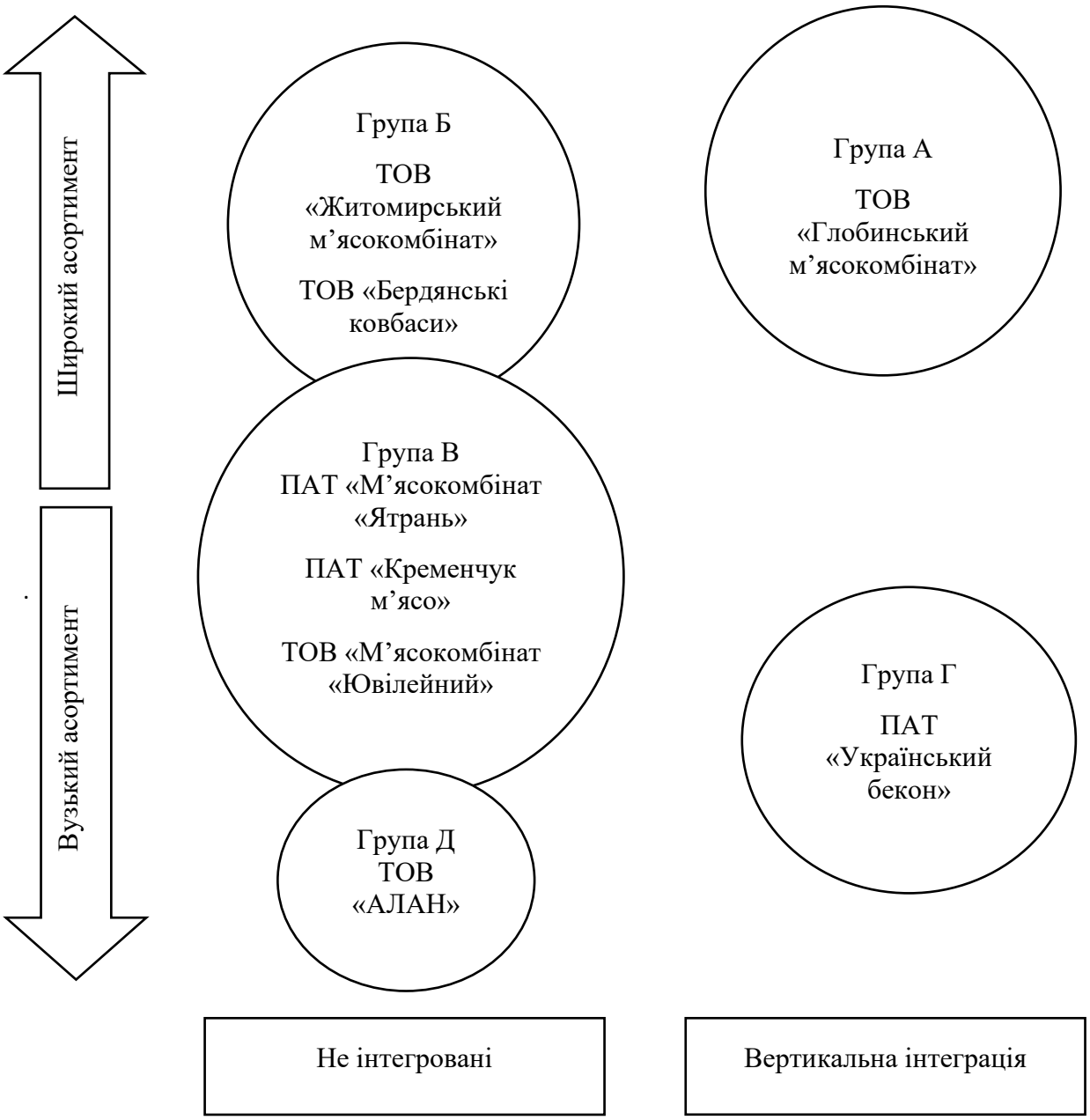


Рис. 2.10 - Стратегічна карта оцінки конкурентів на ринку м'ясопереробної продукції за інтеграцією та спеціалізацією виробництва

Джерело: власна розробка

Друга стратегічна карта візуально показує нам місце компаній-конкурентів на ринку м'ясопереробної продукції за репутацією бренду та каналів збуту продукції (рис. 2.11).

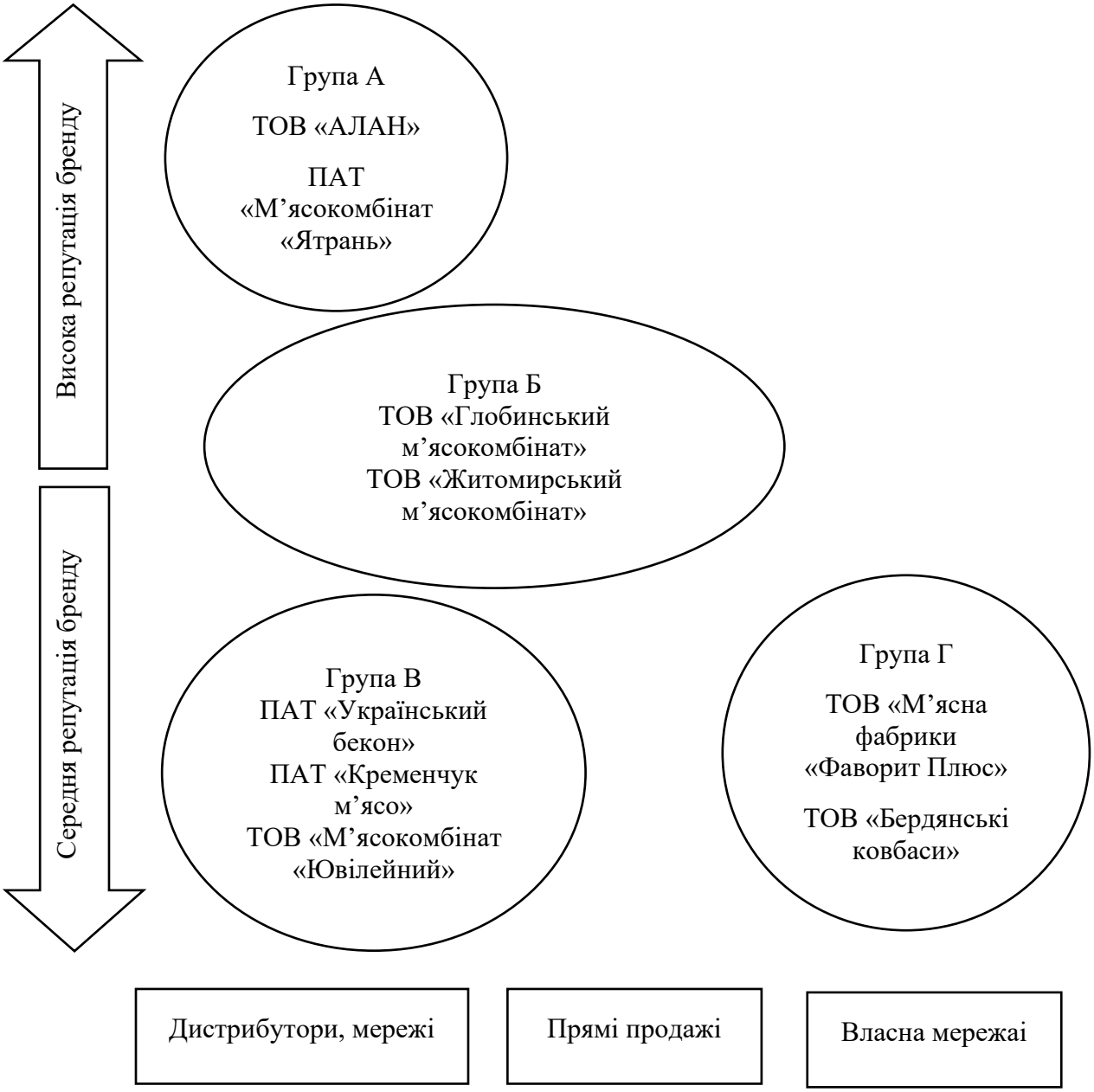


Рис. 2.11 - Стратегічна карта оцінки конкурентів на ринку м'ясопереробної продукції за каналами збуту та репутації бренду

Джерело: власна розробка

На карті найцікавіша на наш погляд група Б, що включає дві компанії (ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» та ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»), які мають усі канали збуту (дистриб'ютори, мережі супермаркетів та пряма доставка в роздрібні магазини) й досить помірну репутацію бренду. Група А представлена компанією ПАТ «М'ясокомбінат «Ятрань», якій характерна висока репутація бренд, але не охоплені усі канали збуту на ринку. До групи Г увійшли компанії-

виробники, які продають через свою фірмову мережу (одна з них, як писав раніше, мережа супермаркетів АТБ), і мають дуже слабку репутацію бренду. Ці стратегічні карти наочно показують де знаходиться досліджувана компанія (ТОВ «Алан») і підходять для аналізу і варіантів прийняття рішень по розробці стратегії.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу видно, що підприємство має достатньо потенціалу, щоб конкурувати з іншими виробниками м’ясопродуктів. Проте, вважаємо, що ТОВ «Алан» потребує перегляду існуючої стратегії, бо на нашу думку, компанія застрягла в своєму розвитку, тобто потребує перегляду стратегії щодо роботи на українському ринку.

Основними споживачами м'ясної та ковбасної продукції в Україні є жінки у віці від 25 до 60 років, найчастіше заміжні, які вчиняють покупки для всієї родини, з рівнем доходу на 1-го члена сім'ї від 1000 до 2500 грн. За результатами опитування споживачів, при виборі продукції вони, насамперед, керуються такими критеріями:

1 місце - смакові властивості та якість продукції;

2 місце – ціна;

3 місце - популярність торгової марки;

4 місце - порада друзів, порада продавця.

Розподіл респондентів за місцями здійснення покупки виглядає таким чином:

- 47% респондентів набувають м'ясну і ковбасну продукцію в супермаркетах і магазинах самообслуговування;
- 38% респондентів купують продукцію в спеціалізованих магазинах та кіосках від м'ясокомбінатів;
- інші 15% респондентів - купують продукцію залежно від випадку в звичайних продовольчих магазинах, на ринках і т.д.

Особливістю ринку ковбасних виробів є те, що покупці консервативні і прихильні певного бренду, який добре себе зарекомендував. Тому для утримання своїх конкурентних позицій ТОВ «Алан» дбають про якість, бо тут дорожать своєю маркою й роблять усе, щоб задовольнити запити покупців. Люди зараз стали купувати переважно недорогі ковбасні вироби. Тому, щоб іти в ногу з вимогами

часу, на м’ясокомбінаті нещодавно ввели кілька нових груп сардельок, сосисок і варених ковбас. На підприємстві весь час освоюються нові сорти, продукція постійно в динаміці. Її асортимент не зменшився, а навпаки – розширюється.

Основну частку продажів ТОВ «Алан» займають покупці в традиційному роздробі із часткою 40%, наступний великий канал збуту із часткою 50% займають національні мережі супермаркетів і з часткою по 5% залишаються канали дистриб'юторів і канали регіональних мереж супермаркетів (рис. 2.12).

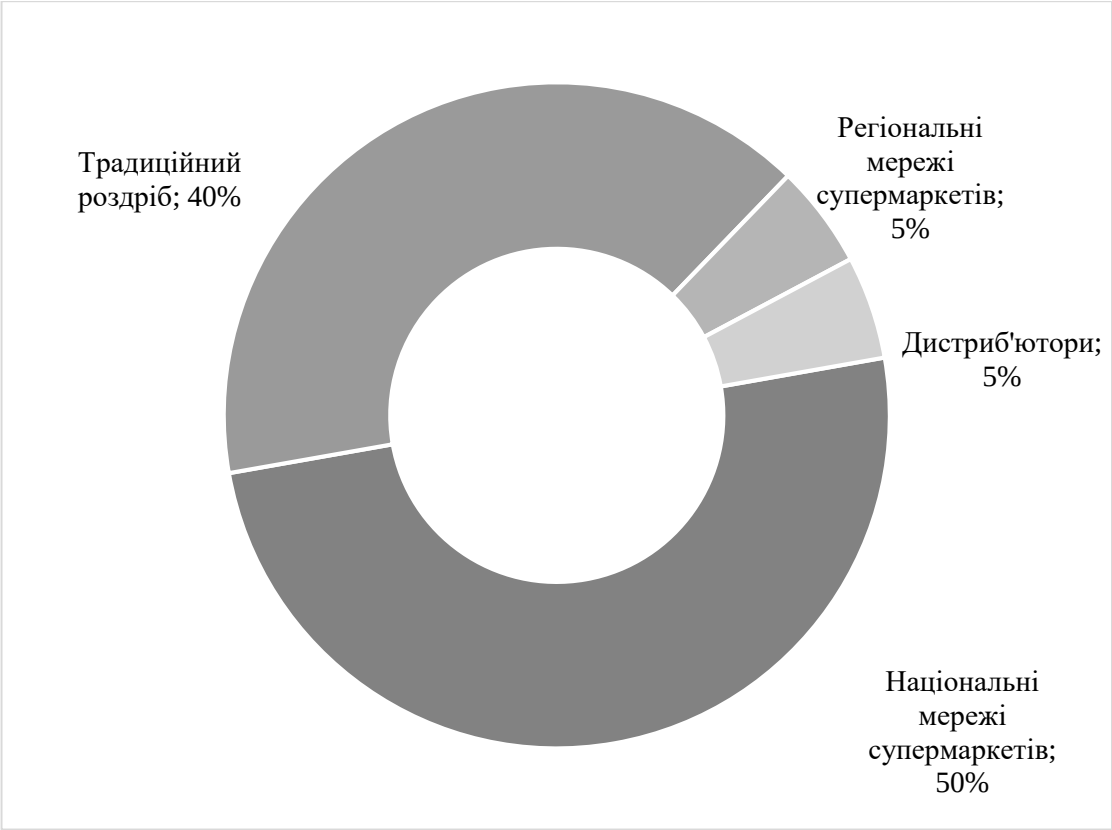


Рис. 2.12 - Канали збуту продукції ТОВ «Алан»

Джерело: власна розробка

Розглянемо постачальників ТОВ «Алан». На комбінаті велику увагу зосереджено на якісній сировинній базі. Хороша генетика, якісна рецептура кормів, сувора гігієна - запорука правильної підготовки сировини до виробництва ковбасних виробів. Контроль всіх етапів виробництва, починаючи від вирощування свинини і закінчуючи дистрибуцією, дозволяє говорити про унікальність ТОВ «Алан».

І якщо дивитися через призму майбутнього, то, щоб утримати існуючі позиції необхідно, все ж таки, робити певні дії, для нівелювання атак конкурентів, покупців та постачальників.

Як один з варіантів атаки конкурентів можна розглянути ситуацію, при якій найбільша торговельна мережа «Fozzy Group» має всі шанси викупити в поточних умовах економічного спаду який-небудь м'ясокомбінат і виробляти продукцію під власною маркою для своєї власної мережі супермаркетів.

Отже, підприємству ТОВ «Алан» необхідно сконцентруватися на формуванні стратегії «лідерство за витратами», скоротити асортимент в кожній категорії ковбас, щоб з'явилася можливість використовувати ефект масштабу, застосовувати при цьому жорсткий контроль за рівнем витрат.

Другий напрямок – це заглибитися в опрацювання питання щодо скорочення штату (той же самий «Житомирський м'ясокомбінат» має в три рази менший штат працівників при обсязі продажів 1300 т / місяць), чітко розуміючи всю організаційну структуру і відповідальність, використовуючи стимулювання на основі кількісних показників.

Приділити особливу увагу ретельному нагляду і контролю за трудовими процесами, тим більше, що на підприємстві досить хороша крива досвіду і навчання, що дозволяє мати хороші навички технологічних розробок процесів. І при цьому заявити про себе з позиції маркетингу, використовуючи рекламу, як двигун продажів.

Ці дії дозволять працювати ефекту масштабу, коли невеликий асортимент продається великими обсягами, оскільки споживач купує те, що йому показують по телевізору, а не те що ми думаємо, сидячи в офісі (згадаємо «Український Бекон», який всі свої обсяги зробив за рахунок активної реклами).

Далі, від виробництва рухаючись до логістики, можна використовувати стратегію диференціації. Адже маючи доставку до кожного клієнта, компанія в своєму роді, винятковий. Практично немає нікого з конкурентів, хто б мав власну логістику.

В цьому випадку максимальне уваги приділяти витрати на доставку, стежити за заповнюваність автомобіля, кількість заявок на маршрут, кілометраж від першого до останнього магазину, витрата палива, вартість ремонтів машин, якість обслуговування клієнтів експедитора. При цьому можна розглянути варіант надання логістичних послуг іншим компаніям, які мають не співпадаючу групу товарів, як приклад майонези, соуси тощо.

Приділяючи належну увагу цим факторам в логістиці і маючи значний досвід роботи в даній галузі, ця стратегія робить підприємство винятковим на ринку, максимально наближеним до торгових точок. Також, як видно з географії продажів (рис. 2.13) підприємство має слабкі й не рентабельні обсяги в певних регіонах країни.

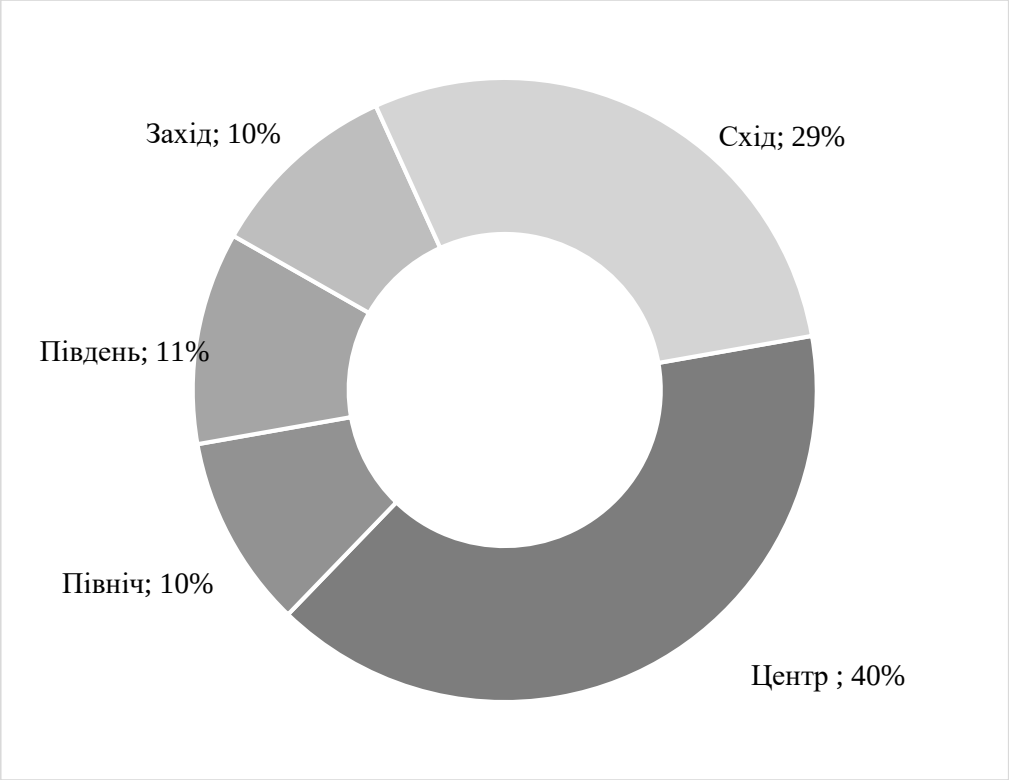


Рис. 2.13 - Географія продаж ТОВ «Алан» в 2021 р. на території України

Джерело: власна розробка

Як варіант, використовувати різне ціноутворення і застосовувати стратегію фокусування на характерному асортименті продукції в таких регіонах, як «південь», «північ» і «захід».

Дані дії дозволять посилювати позиції ТОВ «Алан» в порівнянні з локальними гравцями на ринку м'ясопереробної продукції.

Той самий споживач буде відчувати турботу компанії про себе. Ці дії необхідно максимально підтримувати маркетинговими заходами, такими як: реклама на телебаченні, підтримка через бордову рекламу, проведення масштабних дегустацій новинок і слідувати європейським трендам в упаковці і дизайні продукції.

Вважаємо, що лише рухаючись у цих напрямках ТОВ «Алан» не тільки вдасться утримувати свої лідерські позиції, але й нарощувати виробничі обсяги.

2.3. Особливості реалізації маркетингової стратегії на підприємстві в умовах кризових викликів

Найважливішим етапом при опрацюванні ефективної стратегії компанії, є стратегічний аналіз, який повинен дати реальну оцінку власних ресурсів і можливостей стосовно стану зовнішнього середовища, у якому працює фірма. Проведемо первинний стратегічний аналіз за допомогою складання матриці SWOT-аналізу. Для того, щоб використання SWOT-аналізу принесло ТОВ «Алан» найбільше користі необхідно скласти перелік параметрів, за яким буде оцінене підприємство. Сюди можна віднести:

- фактори зовнішнього середовища організації: економічний стан країни; політико-правовий аспект; соціальне і культурне оточення; науково-технічний технологічні можливості;

- фінанси: корпоративна ліквідність; рух грошових коштів, баланс, оцінка фінансового стану; фінансове планування (технічні можливості; методика планування; оцінка перспектив);

- маркетинг: управління маркетингом (загальна ідея; концепція; стратегія; оцінка персоналу); ринки (ємність ринку; структура ринку; конкуренти, виявлення

їх переваг та недоліків); споживачі (кількість; структура; вивчення смаків споживачів); ціноутворення (стратегія і тактика); збут продукції;

- виробництво: управління виробництвом; обсяги виробництва (виробнича потужність; вузькі місця; вільні і запасні потужності); технологія виробництва (тип; рівень складності); організація виробництва; ефективність виробництва (собівартість продукції; продуктивність праці); охорона праці на виробництві;

- управління персоналом: управління персоналом (концепція та політика; планування персоналу); структура персоналу (вік; стать; кваліфікація; наявність формальних та неформальних груп в організації); вербування та відбір персоналу; навчання та розвиток персоналу; мотивація персоналу (система заробітної плати; розмір заробітної плати; нематеріальні чинники мотивації; умови праці; просування; співвідношення результатів праці з нагородженням);

- інноваційна діяльність: управління розвитком і дослідженням організації; інноваційна політика організації; інноваційний потенціал організації; використання наукових досліджень;

- система управління організацією: показники ефективності управління (прибутковість інвестицій; прибутковість власного капіталу); організаційна структура управління; внутрішня система комунікацій; організаційна культура (традиції; ритуали; стиль керування); залучення зовнішніх консультантів;

- аналіз результативності та ефективності: показники ефективності організації; оцінка результативності організації; аналіз зростання масштабів діяльності; оцінка підвищення вартості організації.

Таким чином, проаналізувавши інформацію по різним сферам діяльності ТОВ «Алан» можна скласти наступну матрицю SWOT-аналізу, яка наведена в табл. 2.8.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність організації, будують матрицю можливостей.

Таблиця 2.8 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Алан»

	МОЖЛИВОСТІ «O» — OPPORTUNITIES	ЗАГРОЗИ «T» — THREATS
Зовнішнє середовище	1. Нові види продукції 2. Нові технології 3. Підвищення попиту населення через скорочення імпорту м'ясної продукції в країну 4. Співпраця з іншими компаніями 5. Підвищення інвестиційної привабливості галузі 6. Державна підтримка м'ясопереробної галузі 7. Збалансованість цін на сировину 8. Збільшення реклами 9. Поліпшення рівня життя населення	1. Високий рівень конкуренції 2. Значна залежність цін від ситуації на ринку сільськогосподарської продукції 3. Дефіцит сировини 4. Залежність від купівельної спроможності населення 5. Зміна тенденцій попиту 6. Законодавче регулювання 7. Економічний спад
	ПЕРЕВАГИ «S» — STRENGTH	НЕДОЛІКИ «W» — WEAKNESS
Внутрішнє середовище	1. Великий досвід роботи на ринку 2. Якість продукції, використання сертифікованої системи управління якістю ISO 9001 3. Лідируючі позиції в п'ятірці провідних підприємств галузі 4. Високі виробничі потужності – 30 тис. тон м'яса на рік 5. Значна кількість постійних клієнтів 6. Згуртований та висококваліфікований персонал 7. Якісне обладнання провідних вітчизняних та закордонних фірм 8. Широкий асортимент – понад 185 найменувань продукції 9. Мережа відокремлених підрозділів в усіх областях України; 50% продукції підприємства реалізується через найбільші мережі супермаркетів	1. Мало оборотних коштів 2. Залежність від зовнішнього фінансування 3. Великі витрати на транспортування 4. Значні адміністративних витрат 5. Низька рентабельність діяльності та рентабельність продукції 6. Високий рівень операційного левериджу, що спричиняє велику залежність від умов зовнішнього середовища

Джерело: власна розробка

Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через руйнування організації, приведення організації до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записують на полях матриці.

Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації. Для цього використовуємо метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора приводиться експертна оцінка його вагомості. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами підприємства, загрозами і можливостями зовнішнього середовища – заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується підсумкова матриця SWOT-аналізу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Підсумкова матриця SWOT-аналізу ТОВ «Алан»

Теперішнє	Взаємний вплив																	Майбутнє
	Можливості									Загрожуючі проблеми								
Сильні сторони	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7		Можливості
S1	+	0	0	+	+	+	0	+	0	+	0	0	0	0	0	0	7	O1
S2	+	0	+	0	+	0	0	0	+	+	0	0	+	+	0	+	8	O2
S3	+	+	+	+	+	+	0	0	0	+	0	0	+	+	0	+	10	O3
S4	+	0	+	0	0	0	0	0	+	+	0	0	0	0	0	0	4	O4
S5	+	0	+	0	0	0	0	+	+	+	+	0	+	+	0	0	8	O5
S6	+	0	0	+	0	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	3	O6
S7	+	+	+	0	+	0	0	0	+	+	0	0	0	0	0	0	6	O7
S8	+	0	+	0	0	0	+	0	+	+	0	+	+	+	0	+	9	O8
S9	+	0	+	0	0	0	0	+	+	+	0	0	0	0	0	0	5	O9
Слабкі сторони																		Загрози
W1	-	-	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	0	0	0	0	-7	T1
W2	0	0	0	0	-	0	0	0	0	-	0	-	0	0	0	0	-2	T2
W3	-	0	-	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	0	0	0	-7	T3
W4	-	0	-	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	0	0	0	-7	T4
W5	-	-	-	0	-	0	0	0	-	-	0	0	-	0	0	-	-8	T5
W6	-	-	-	0	-	0	0	0	-	-	-	0	-	0	0	-	-9	T6

Джерело: власна розробка

На перетині SW з OT проставляється експертна оцінка їх взаємного впливу в балах. Підсумкова сума балів по рядках і стовпцях показує пріоритетність

урахування того чи іншого чинника при формуванні стратегії, яка направлена на зниження загроз та слабких сторін фірми.

За підсумками SWOT-аналіз складається матриця стратегічних заходів:

SO - заходи, які необхідно провести, щоб використовувати сильні сторони для збільшення можливостей компанії;

WO - заходи, які необхідно провести, долаючи слабкі сторони і використовуючи представлені можливості;

ST - заходи, які використовують сильні сторони організації для запобігання загроз;

WT - заходи, які мінімізують слабкі сторони для запобігання загроз.

Матриця стратегічних заходів ТОВ «Алан» представлена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Матриця стратегічних заходів ТОВ «Алан»

Складові SWOT-аналізу	Можливість	Загрози
	А. Нові види продукції	a) Високий рівень конкуренції
	Б. Нові технології	b) Значна залежність цін від ситуації на ринку сільськогосподарської продукції
	В. Підвищення попиту населення через скорочення імпорту м’ясної продукції в країну	c) Дефіцит сировини
	Г. Співпраця з іншими компаніями	d) Залежність від купівельної спроможності населення
	Д. Підвищення інвестиційної привабливості галузі	e) Зміна тенденцій попиту
	Е. Державна підтримка м’ясопереробної галузі	f) Законодавче регулювання
	Є. Збалансованість цін на сировину	g) Економічний спад
	Ж. Збільшення реклами	
	З. Поліпшення рівня життя населення	
Сильні сторони	SO-стратегії	ST-стратегії
1. Великий досвід роботи на ринку	Використання вже здобутого досвіду та знань щодо вподобань споживачів для розробки нових видів продукції (А), (а), залучення інвестицій (Д)	
2. Якість продукції, використання сертифікованої системи	Вироблення якісної продукції задля задоволення підвищеного попиту населення через скорочення імпорту м’ясної продукції в країну (В), (е)	

Продовження табл. 2.10

управління якістю ISO 9001		
3. Лідируючі позиції в п'ятірці провідних підприємств галузі	Використання завойованого авторитету для співпраці з іншими компаніями (Г)	Утримання лідируючого місця за будь-яких економічних обставин (e), (g), (f)
4. Високі виробничі потужності – 30 тис. тонн м'яса на рік	Вироблення великого обсягу продукції унаслідок підвищення попиту населення (В), (З), (d)	
5. Значна кількість постійних клієнтів	Виробництво нових видів продукції так як ймовірність її успішного продажу є висока (А), (d)	
6. Згуртований та висококваліфікований персонал	Застосування нових технологій у виробництві (Б)	Використання цих факторів як конкурентні переваги (а)
7. Якісне обладнання провідних вітчизняних та закордонних фірм		
8. Широкий асортимент – понад 250 найменувань продукції	Використання нових методів рекламування продукції та фірми (Ж), (d)	
9. Мережа відокремлених підрозділів в усих областях України; 50% продукції підприємства реалізується через найбільші мережі супермаркетів		
Слабкі сторони	WO-стратегії	WT-стратегії
1. Мало оборотних коштів	Збільшення обсягу отриманого прибутку (А), (Б), (Ж), (З), (а), (b)	
2. Залежність від зовнішнього фінансування	Підвищення рівня фінансової автономії (Д), (а), (b), (с)	
3. Великі витрати на транспортування	Зменшення транспортних витрат на перевезення готової продукції шляхом оптимізації транспортних маршрутів; підвищення ефективності утримання складських запасів за рахунок створення необхідних умов для правильного зберігання товару, забезпечення послідовності його відвантаження (А), (а), (d)	
4. Значні адміністративні витрати	Усунення дублювання функцій робітників на підприємстві і як наслідок – переплачення їх праці; переглядання норм праці, які залишилися незмінними незважаючи на вдосконалення технологій (А), (а), (d)	
Слабкі сторони	WO-стратегії	WT-стратегії
5. Низька рентабельність діяльності та рентабельність продукції	Підвищення продуктивності праці, зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції, підвищення ефективності управління (А), (Б), (Д), (а), (с)	
6. Високий рівень операційного левериджу, що спричиняє велику залежність від умов зовн. серед.	Зниження обсягу постійних витрат шляхом удосконалення контролінгу витрат (А), (Б), (Г), (З), (а), (b), (d), (g)	

Джерело: власна розробка

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлюємо, що ТОВ «Алан» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку м'ясопродуктів. Йому можна запропонувати конкретні стратегії з потенціювання цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить підприємству конкурентні переваги.

Кожну можливу стратегію деталізують за принципом «цілі → задачі → заходи», тобто уточнюємо задачі стратегій до рівня конкретних заходів і окремих дій. Після цього проводять експертну оцінку стратегій за принципом «переваги — недоліки», їх ранжування за важливістю для фірми і відсів неможливих та неефективних. Заходи та окремі дії вибраних стратегій оформляють у вигляді детальних планів, які ув'язують в часі з роботою окремих підрозділів фірми та призначають конкретних виконавців для майбутнього контролю за їх реалізацією.

Оцінювання потенційних стратегій завершується фінансовим обґрунтуванням за принципом «витрати — результати». При цьому визначається оптимальна стратегічна поведінка підприємства, яка уможливлює використання сильних сторін для отримання віддачі від можливостей і зменшення впливу загроз, а також усунення слабких сторін за умови сприяння з боку виявлених можливостей та зменшення впливу загроз.

Таким чином, проаналізувавши данні SWOT-аналізу для ТОВ «Алан», приходимо до висновків, що для подальшого розвитку компанії, підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості фірми потрібно розробити нову маркетингову стратегію адаптовану до кризових викликів.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ З АДАПТАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1. Основні положення проекту з адаптації маркетингової стратегії підприємства до кризових викликів

Для визначення основних положень проекту з адаптації маркетингової стратегії ТОВ «Алан» в кваліфікаційній роботі проведено діагностику маркетингової стратегії підприємства.

За допомогою портфельного аналізу проведемо оцінку усіх стратегічних зон господарювання (СЗГ) ТОВ «Алан» з метою рекомендації вкладання коштів та розвитку найбільш прибуткових та скорочення фінансування неефективних.

Проведемо портфельний аналіз користуючись матрицею BKG, в процесі якого виділено СЗГ у відповідності до прийнятої номенклатури продукції:

СЗГ №1 — Вироби ковбасні з печінки (ліверні) та подібні вироби і харчові продукти на їхній основі (крім готових продуктів та страв).

СЗГ №2 — Вироби ковбасні варені, сосиски, сардельки.

СЗГ №3 — Ковбаси напівкопчені.

СЗГ №4 — Ковбаси варенокопчені, нпівсухі, сиров’ялені, сирокопчені, включаючи «салямі».

СЗГ №5 — Вироби ковбасні копчено-запечені.

СЗГ №6 — Холодець, зельц.

Далі розрахована відносна частка ринку ТОВ «Алан» кожної СЗГ на основі інформації про їх обсяги виробництва і обсяги виробництва лідера галузі ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Розрахунок відносної частки ринку (ВЧР) ТОВ «Алан»

Стратегічна зона господарювання	ТОВ «Алан»		ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»	ТРП, %
	Обсяг виробництва, т	ВЧР	Обсяг виробництва, т	
1	2	3	4	5
1	344,2	0,34	1015,0	3,94

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
2	13109,1	0,91	14339,8	0,81
3	5691,0	1,14	4996,8	5,93
4	6613,7	1,28	5179,0	-3,08
5	146,1	0,56	260,3	-6,83
6	120,8	0,52	234,2	1,27
Всього	26025,0	-	38735,0	

Джерело: власна розробка

Також розраховані темпи приросту ринку (ТРП).

На основі отриманих даних побудована матриця BKG ТОВ «Алан» (рис. 3.1).

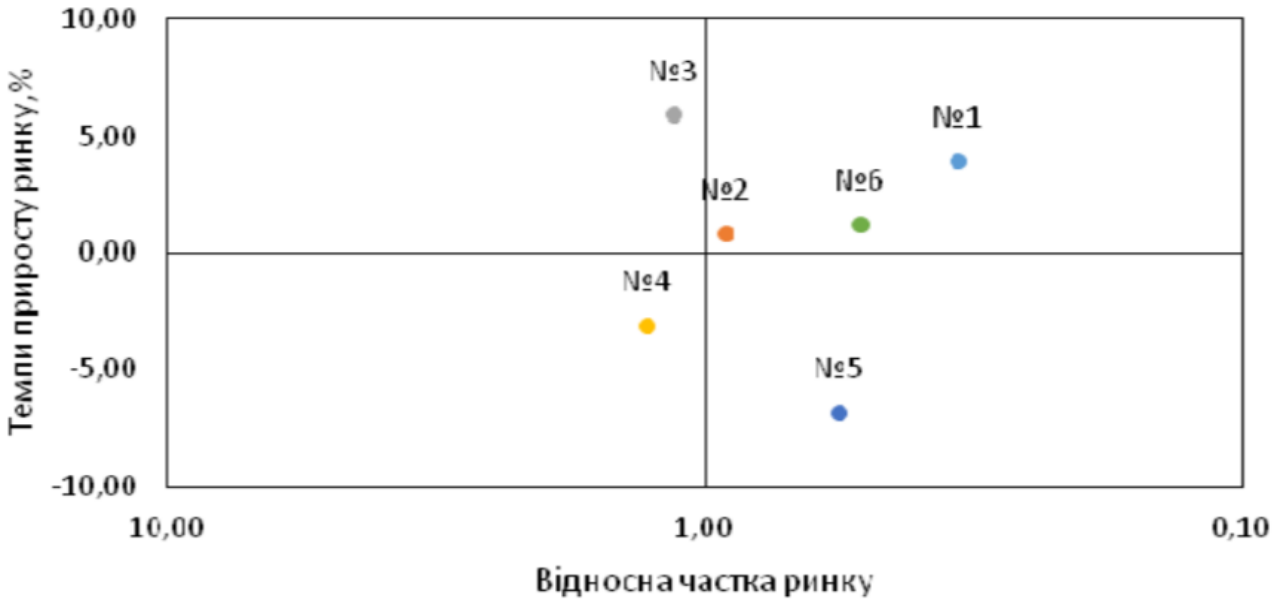


Рис. 3.1 - Матриця BKG ТОВ «Алан»

Джерело: власна розробка

Отже, в зону «Дійні корови» потрапило СЗГ №4. В зону «Зірки» потрапило СЗК №3. В зоні Матриці BKG, під назвою «Дикі кішки», розмістилася найбільша кількість стратегічних зон господарювання: №2, №1 та №6. СЗГ №5 знаходиться в зоні «Собаки».

За результатами портфельного аналізу підприємство приймає стратегічні рішення стосовно кожної СЗГ з метою балансування портфелю.

Так, СЗГ, які потрапили в зону «Дійні корови» знаходяться на стадії життєвого циклу зрілість та приносять стабільний високий прибуток; підприємство повинно підтримувати такі СЗГ і направляти отриманий від них грошовий потік на фінансування СЗГ в зоні «Зірки». Ці товари приносять дуже високий дохід, але потребують значних капіталовкладень через високу конкуренцію на ринку для підтримки власних позицій. Тому головна проблема пов'язана з визначенням правильного балансу між доходом і інвестиціями в цю область з тим, щоб в майбутньому гарантувати повернення останніх.

СЗГ «Собаки» - це бізнес-одиниці з відносно невеликою часткою на ринку, який повільно розвивається. Потік готівки в цих бізнес-одиницях зазвичай дуже незначний, а частіше навіть негативний, тому потрібно ліквідувати ці товари або зайняти вузькоспеціалізовану ринкову нішу, в якій вони будуть домінувати.

СЗГ «Дикі кішки» представлені на конкурентному зростаючому ринку, але займають на ньому відносно невелику частку. Це призводить до необхідності збільшення інвестування з метою захисту та збільшення частки ринку, однак дані бізнес-одиниці з великими труднощами генерують дохід і має місце високий ступінь невизначеності: або вони стануть в майбутньому прибутковими для організації коли перейдуть в зону «Зірки», або ні, якщо з часом скотяться до позицій «Собаки». Тому безнадійні «Дикі кішки» або такі, що вимагають значних інвестицій, на які в даний час організація не здатна, повинні бути видалені з бізнес-портфеля.

Основна ідея удосконалення продуктового портфеля ТОВ «Алан» – збільшення обсягу продаж продукції через задоволення потреб споживачів, за рахунок високої конкурентоспроможності продукції.

Місія ТОВ «Алан» - задоволення споживача якісною, безпечною продукцією під брендом Алан, виробництво якої базується на кращих традиціях і досвіді минулого з використанням передових технологій і інновацій.

Фактори (умови), що забезпечують досягнення місії ТОВ «Алан» узагальнені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Фактори (умови), що забезпечують досягнення місії ТОВ «Алан»

Фактор	Поточний потенціал підприємства	Бажаний потенціал підприємства
Організація виробництва	Виробництво, заготівля, переробка і реалізація м'яса, м'ясопродуктів	Зниження собівартості продукції, глибокої переробки м'ясної сировини та вторинних ресурсів
Фінансове управління	Спостерігається тенденція зниження прибутковості та платоспроможності підприємства	Зупинити тенденцію зменшення прибутків, їх стабілізація та поступове збільшення
Маркетинг	Мало розвинута робота з ринком	Проведення маркетингових досліджень та налагодження постійного контакту з покупцями продукції. Створення дилерської мережі збуту продукції в інших регіонах
НТП	Застаріла техніка і технологія переробки м’яса та м’ясопродукті	Підвищення ефективності використання основних фондів та капітальних вкладень
НДДКР	Повноцінні роботи не проводяться	Створення нових видів продукції та упаковки відповідно до запитів споживачів
Міжнародні зв’язки	Експорт м’яса в Молдову	Збільшення кількості іноземних партнерів

Джерело: власна розробка

Формування системи цілей ТОВ «Алан» узагальнено в табл. 3.3.

Дерево цілей ТОВ «Алан» наведено на рис. 3.2.

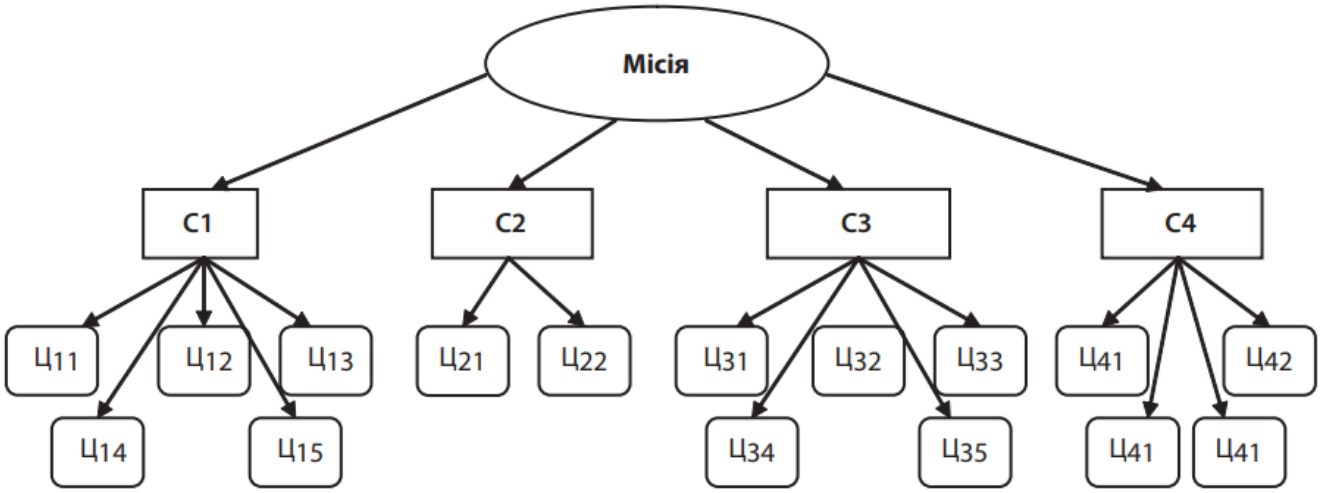


Рис. 3.2 - Дерево цілей ТОВ «Алан»

Джерело: власна розробка

Таблиця 3.3 - Формування системи цілей ТОВ «Алан»

Збільшення прибутку на 10%, в порівнянні з минулим роком (С1)	Збільшення ефективності використання основних фондів і капітальних вкладень на 30% у 2022 р. (С2)	Розширення мережі фірмових магазинів по торгівлі власною продукцією на 5% до кінця наступного року (С3)	Укладання до кінця 2012 р. контракту на поставку м'яса з Польщею (С4)
– зниження собівартості продукції, глибокої переробки м'ясної сировини та вторинних ресурсів (Ц11); – забезпечення повного завантаження виробничих потужностей (Ц12); – підвищення оборотності оборотних засобів (Ц13); – економія на масштабах виробництва (Ц14); – збільшення цінової надбавки (Ц15)	– впровадження нових технологічних процесів, засобів механізації і автоматизації (Ц21); – модернізація застарілої техніки на база НТП і НДДКР (Ц22)	– вивчення кон'юнктури і потреб ринку (Ц31); – розробка нової рекламної компанії (Ц32); – налагодження комунікаційних зв'язків з покупцями (Ц33); – створення дилерської мережі (Ц34); – збільшення асортименту продукції (Ц35)	– підбір висококваліфікованого персоналу (Ц41); – відповідність продукції міжнародним стандартам якості та сертифікації (Ц42); – збільшення експорту продукції в Молдову (Ц43); – зустрічі з польськими партнерами (проведення виставок, ярмарок) (Ц44)

С1 ,.., С4 – є стилевими цілями, відповідні їм забезпечуючі умови – Ц11,..,Ц44.

Джерело: власна розробка

Перевірку цілей ТОВ «Алан» на конфліктність проведено в табличній формі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Перевірка цілей ТОВ «Алан» на конфліктність

	C_1	C_2	C_3	C_4
$Ц_{11}$	+1			
$Ц_{12}$	+1			
$Ц_{13}$	+1			
$Ц_{14}$	+1			
$Ц_{15}$	+1			
$Ц_{21}$		+1		
$Ц_{22}$		+1		
$Ц_{31}$			+1	
$Ц_{32}$			+1	
$Ц_{33}$			+1	
$Ц_{34}$			+1	
$Ц_{35}$			+1	
$Ц_{41}$				+1
$Ц_{42}$				+1
$Ц_{43}$				+1
$Ц_{44}$				+1

Джерело: власна розробка

Отже, цілі ТОВ «Алан» не конфліктують між собою.

На сьогоднішній день ринок ковбасних та делікатесних виробів є одним із найбільших та динамічних ринків продовольчих товарів. Він має дуже стійкі традиції, і його стан істотно впливає на інші ринки продуктів харчування. Ковбасу можна вважати своєрідним барометром благополуччя населення. У часи стабільності та покращення економічної ситуації споживання ковбасних виробів збільшується; якщо матеріальне становище населення погіршується, знижується і попит на ковбасу.

За результатами дослідження було виявлено, що на ринку представлено продукцію всіх товарних груп ковбасних виробів у всіх цінових сегментах. Споживають ковбасні вироби близько 90% населення м. Дніпро, що значно вище за цей показник по сосискам, м'ясним делікатесам і шинкам. У загальній структурі м'ясоспоживання на частку ковбасних, зокрема делікатесних виробів припадає 40%. З них 33% припадає на споживання вареної ковбаси та 30% на споживання сосисок та сардельок. На споживання м'ясних делікатесів припадає 7-13%. При цьому зі зростанням доходів населення основний попит починає акумулюватися в сегменті сирокопчених ковбас, а такі делікатеси як шийки, карбонади, голяшки, шинки залишаються затребуваними меншою мірою. Основною умовою збільшення споживання ковбас населенням було названо зниження ціни, при цьому близько 30% відповіли, що споживають ковбасні вироби в достатньому обсязі, і не споживатимуть більше за жодних умов.

Безперечно, пандемія, а й тепер й війна із Росією, значно вплинула на звички людей, зокрема, на те, як здійснюються покупки. Тож для адаптації до нових реалій малим підприємцям необхідно розуміти, що саме змінилося в поведінці цільової аудиторії. Для цього є різні сервіси аналітики, за допомогою яких можна збирати, фільтрувати, порівнювати актуальні дані щодо клієнтів.

Адже маркетингова стратегія, базована на застарілих даних, не дасть вам жодного ефекту розвитку, можливості відстежити результати роботи бізнесу й визначити, куди рухатися далі. У кінцевому підсумку, це будуть просто кинуті гроші на вітер, що малий бізнес просто не може собі дозволити в умовах обмежених ресурсів.

Уподобання споживачів у виборі ковбас значно варіюються залежно від рівня щомісячного доходу, проте серед основних факторів, що визначають вибір, було названо ціну, якість та упаковку продукції. Виробники ковбас мають лояльну аудиторію покупців, тобто мешканці міста купують ковбаси добре відомих ним марок, частка випадкових покупок невелика.

Ринок споживання м'ясо-ковбасних виробів в Дніпропетровській області є специфічним, та кардинально відрізняється від споживчих уподобань інших

областей країни, він є досі об’ємним. Цей напрямок здобув активного поширення серед населення для туризму у всередині країни із-за обмежень по туристичним загальносвітовим напрямках по причинні розповсюдження карантинних обмежень епідемії Covid-19.

Маркетинг у антикризовому управлінні застосовується на різних стадіях циклу: у передкризовий, кризовий та після кризовий період, оскільки всі ці стадії є об’єктом антикризового управління. В період загострення кризи, коли виникає складна непередбачувана ситуація виникає необхідність пошуку нагальних адекватних рішень, що обумовило появу категорії антикризовий маркетинг. Поширеним є твердження, що основою антикризових планів підприємства ТОВ «Алан» мають бути маркетингові заходи.

При створення контенту також необхідно враховувати інтереси аудиторії. Якщо сайт або сторінка бізнесу в соцмережах не подає релевантного контенту, то 75% споживачів ці ресурси просто ігнорують: їм там нудно.

Таким чином, антикризовий маркетинг є складовою частиною маркетингу у антикризовому управлінні.

У найближчий час мають бути розроблені нові види продукції та впровадження їх на ринок, оскільки зовнішнє ринкове середовище є динамічним і постійно змінюється, як згадувалось вище. Якщо підприємство буде затягувати із введенням на ринок нових видів продукції, то можливо, що його конкуренти використають можливість та швидше задовольняти потреби споживачів. Саме тому для ТОВ «Алан», як і для будь-якого підприємства, значно актуальним є питання розробки системи гнучкості – системи, при допомозі якої підприємство має змогу швидко та максимально ефективно підключитися під позитивні та негативні тенденції у зовнішньому середовищі. Зокрема це можуть бути: кардинальне оновлення асортименту, впровадження інноваційних технологічних ліній, розширення номенклатури, освоєння нових сфер у виробництві, перехід до нового юридичного статусу виробництва, оновлення шляхів і форм реалізації товару, завоювання нових сегментів ринку й злиття виробничих об’єктів.

На основі опитування один з п'яти споживачів набуває нарізки з ковбаси, таким чином, обсяг попиту дорівнюватиме 1/5 від загального обсягу попиту. Анкета та результати анкетування наведено у дод. В.

Наприклад, зараз покупці з більшим полюванням купують продукцію в зручній упаковці невеликої ваги, півкілограмові батони ковбаси йдуть у минуле і мають менший попит. Зростає популярність продукції у нарізці.

Нова виробнича ділянка для випуску нарізки сприятиме суттєвому зростанню обсягів збуту та залученню нових покупців.

3.2. Обґрунтування альтернативних варіантів маркетингової стратегії з удосконалення продуктового портфелю ТОВ «Алан»

Розвиток маркетингової стратегії ТОВ «Алан» варто розглядати через соціальну відповідальність підприємства та ризики адаптації до кризової ситуації в Україні. На сайті ТОВ «Алан» у блоці «Корпоративна відповідальність» виділені 4 пріоритети:

«Наші люди» передбачає, що ТОВ «Алан» як один із великих роботодавців України прагне створювати для своїх співробітників безпечні умови праці, сприяючи розвитку їхніх робочих навичок, допомагає з житлом і дошкільними освітніми закладами, турбується про здоров’я і добробут у цілому.

«Сталий розвиток» включає розвиток місцевих громад регіонів, присутності та перманентний діалог підприємства із представниками.

«Охорона довкілля» передбачає використання ТОВ «Алан» новітнього обладнання та технології з метою ефективного виробництва та мінімізації впливу на навколишнє середовище.

Чинники, які сприяють розвитку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) ТОВ «Алан», узагальнені на рис. 3.3.

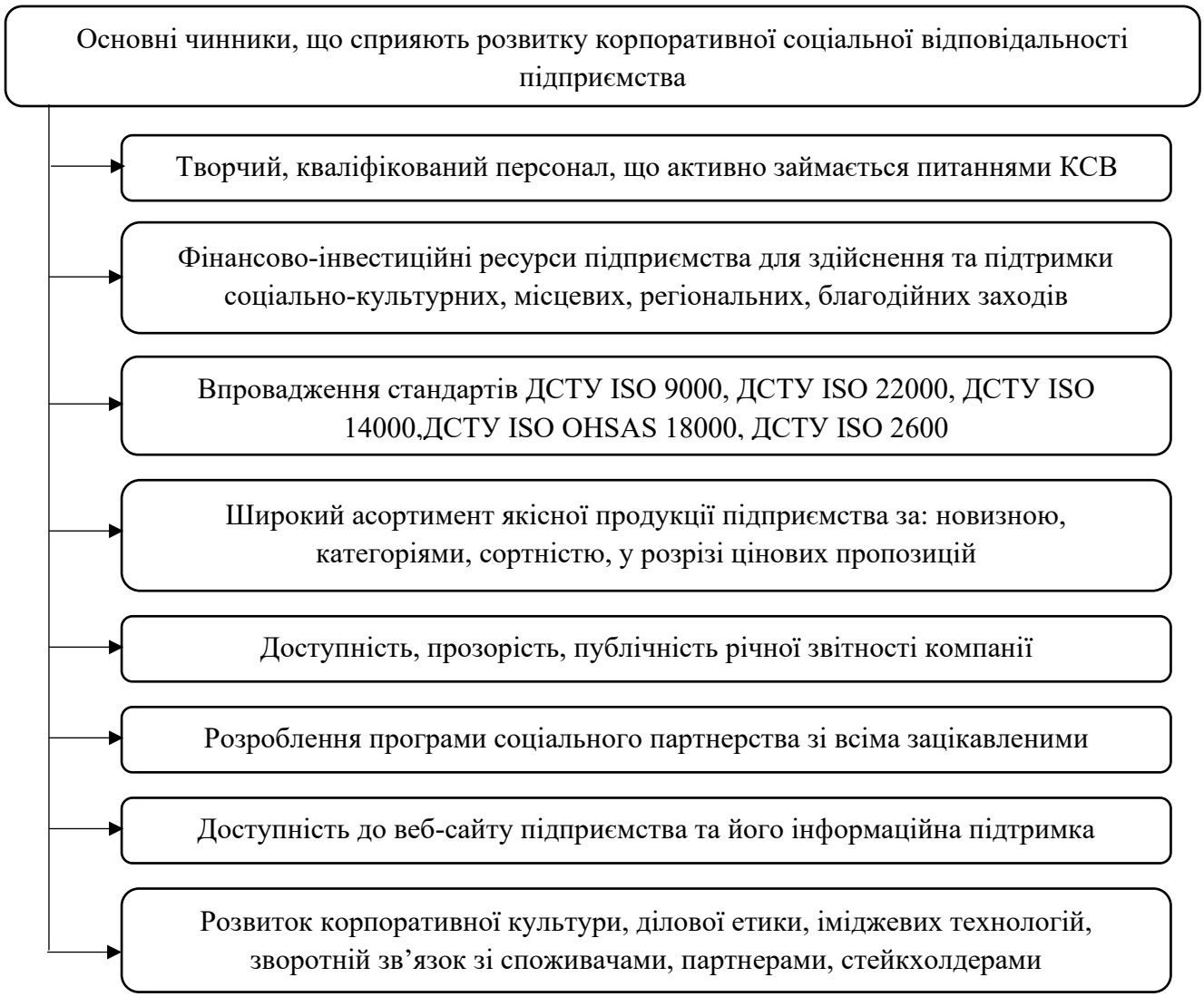


Рис. 3.3 - Основні чинники, що сприяють розвитку КСВ підприємства

Джерело: власна розробка

Головною метою концепції КСВ є розвиток суспільства за рахунок добровільної участі бізнесу в соціальній, економічній й екологічній сферах, пов'язаних з діяльністю і досягненням стратегічних цілей підприємства та обов'язкового впровадження в діяльність стандарту ДСТУ ISO 26000:2009«Система управління соціальною відповідальністю».

Економічною метою концепції КСВ є досягнення комерційних успіхів на підставі: відкритості і прозорості діяльності; стабільності у відносинах з партнерами, постачальниками, замовниками; врахування запитів споживачів; впровадження міжнародних стандартів ДСТУ ISO 9001:2015 «Система управління

якістю», ДСТУ ISO 22000:2007 «Система управління безпекою харчових продуктів»; розроблення інновацій; застосування нових технологій «ресурсозбереження», «дбайливого виробництва»; вдосконалення виробничих процесів; постійного підвищення якості продукції, смакових якостей, дизайну пакування; публічної доступності до річної звітності, новин про підприємство на Веб-сторінках компаній.

Проаналізувавши прямих конкурентів, цільових ринків збуту, робочій асортимент продукції, який виробляє компанія ТОВ «Алан» в рамках проекту адаптації маркетингової стратегії запропоновано дві альтернативи подальшого розвитку продуктового портфелю:

Альтернатива 1. Розширення асортименту, впровадження у виробництво нарізки з напівкопчених ковбас.

Альтернатива 2. Освоєння підприємством нового цільового ринку.

На сьогоднішній день ринок ковбасних та делікатесних виробів є одним з найбільших та динамічних ринків продовольчих товарів. Він має дуже стійкі традиції, і його стан істотно впливає на інші ринки продуктів харчування. Ковбасу можна вважати своєрідним барометром благополуччя населення. У часи стабільності та покращення економічної ситуації споживання ковбасних виробів збільшується; якщо матеріальне становище населення погіршується, то знижується попит на ковбасу.

Отже, пропонується захід з розширення асортименту, введення у виробництво продукту – нарізка із сирокопчених та напівкопчених ковбас (упакованих під вакуумом). Даний вид продукції використовують для сервірування святкового столу (оскільки холодні м'ясні закуски з різних сортів ковбас обов'язково присутні на будь-якому святковому столі); в офісах (на обідах); на пікніках (виїзди на природу). Пропонований варіант ковбасних виробів створює зручності споживача при їх використанні:

- ковбасні вироби нарізані кружальцями певної товщини (0,3-0,5 см) та готові до вживання;

- мають приємний зовнішній вигляд;

- розкривши упаковку, можна одразу використати для сервірування столу (економія часу).

Для нарізки пропонується використання таких ковбас:

- ковбаса в/к «Сервелат» в/с;
- ковбаса в/к «Київська»;
- ковбаса н/к «Тірольська»;
- ковбаса н/к «Дрогобицька»;
- ковбаса в/к «Сервелат».

Таблиця 3.5 - Обсяг виробництва нарізки за видами ковбас

Найменування	Ціна продукції, грн.	Обсяг виробництва ковбаси		Очікуваний обсяг виробництва нарізки
		тис. грн.	кг	
Ковбаса в/к «Сервелат» в/с	233,74	4440	19000	3800
Ковбаса в/к «Київська»	230,85	6000	26000	5400
Ковбаса н/к «Тірольська»	179	4300	24000	4800
Ковбаса н/к «Дрогобицька»	217,22	3900	18000	3600
Ковбаса в/к «Сервелат»	271,83	5708	21000	4400
Разом	х	24348	108000	22000

Джерело: власна розробка

Таким чином, сукупний обсяг виробництва нарізки 5 видів ковбас становитиме 22 тис. кг на рік.

В якості сировини для нарізки використовуватиметься ковбаса власного виробництва ТОВ «Алан», у собівартість якої включені всі статті калькуляції.

Для виробництва даного виду продукції підприємству необхідно придбати обладнання «Слайсер серії AU 300 S» – це пристрій, який використовується для нарізування певного роду харчових продуктів на шматочки заданої товщини. Інакше слайсери ще називають скибкорізами. Слайсер дуже компактний та зручний у використанні. Розташування ножа під нахилом плюс наявність прозорого захисного екрану забезпечує безпеку та комфорт. Призначений для нарізування тонкими скибочками. Складається з опорної платформи та дискового ножа, який

вільно рухається рухомим майданчиком. Ніж приводиться у дію за допомогою електродвигуна. У процесі нарізування продукт викладається в приймальний лоток, після нарізування однієї порції лоток переміщається вбік, і для нарізування стає наступний шматок продукту. Також можливе постійне регулювання товщини скибочок, що нарізаються.

Таблиця 3.6 - Технічні характеристики обладнання «Слайсер»

Найменування	Характеристика	Вартість, грн.
Слайсер серії AU 300 S	Напруга: 220 В; Потужність: 400 Вт; Вага: 49 кг. Автоматичний слайсер. Два незалежні двигуни (один для обертання ножа, інший для переміщення каретки). Можливість роботи в ручному та автоматичному режимі. Максимальний розмір продукту, що нарізається 240Х220 мм (ширина, висота). Регулює товщину нарізки до 15 мм. Вбудований заточувальний пристрій. Термічний блокатор, який автоматично зупиняє машину у разі перегріву двигуна. Професійне хромоване лезо із двостороннім заточенням.	106000

Джерело: власна розробка

Другою альтернативою є освоєння підприємством нового цільового ринку, зокрема ринку м’ясних делікатесів. У цілому нині останнім часом відзначається кілька важливих тенденцій попиту м'ясні делікатеси.

По-перше, ціна перестала бути визначальним чинником вибору продукції. Більшість споживачів при покупці насамперед орієнтуються на її якість. Навіть покупець економ-сегменту готовий придбати високоякісний продукт, у тому числі при сусідстві на полиці з відомим виробником нижчої цінової категорії.

По-друге, як вище зазначалося, активно розвиваються сегменти м'ясних делікатесів та сирокопчених ковбас, внаслідок усунення попиту у бік дорожчих продуктових категорій.

За результатами досліджень найбільшою популярністю користуються такі делікатеси як: грудинка, шийка, карбонад, буженина.

Проведемо сегментацію ринку ковбасних виробів, використовуючи анкетування, аналіз споживачів. Кількість опитаних – 40 осіб.

Аналізуючи склад споживачів, з'ясувалося, що основними покупцями продукції є жінки – 29 осіб (65%), чоловіки ж становлять лише 11 осіб (35%). Такий розподіл пояснюється тим, що саме жінки найчастіше ходять по магазинах і набувають продукти.

Найбільшим попитом м'ясні делікатеси користуються у громадян у віці 40-60 років – це 63% опитаних, 20-40 років – 30%, старше 60 років – 7%.

Ціна є одним із основних критеріїв при виборі товару. В Дніпрі рівень доходів вважається високим, тому необхідно дізнатися як споживачі реагують на ціни існуючих конкурентів виробників. 46,7% (18 осіб) опитаних вважають, що ціна висока; 53,3% (22 особи) впевнені, що ціна відповідає якості.

Споживачі з порівняно низьким щомісячним доходом (4-7 тис. грн.) переважно воліють варені ковбаси. 29% опитаних віддають перевагу напівкопченим і варено-копченим ковбасам. Середньомісячний рівень доходу споживачів цього виду ковбас становив 7-10 тис. грн. Люди із середньомісячним рівнем доходу 10-20 тис. грн. віддають перевагу м'ясним делікатесам, пояснюючи це здоровим харчуванням.

Також розіб'ємо ринок за групами слабких, поміркованих та активних споживачів ковбаси. Активні споживачі, зазвичай, становлять невелику частину ринку, проте їх частку припадає великий відсоток загального обсягу споживання товару. Так, 80% (32 особи) – кілька разів на місяць купують м'ясні делікатеси; 15% (6 осіб) купують делікатеси раз на місяць; 5% (2 особи) купують делікатеси лише у свята. Людей, які не купують м'ясних делікатесів, не виявилося.

Аналізуючи дані, отримані в ході дослідження, можна сказати що сегмент, що включає активних споживачів у віці від 40 до 60 років із середнім рівнем доходу 7-20 тис. грн. є найпривабливішим для ТОВ «Алан».

Уподобання споживачів у виборі делікатесів значно варіюються в залежності від матеріального доходу. Проте з огляду на вартість продукції, покупець велику увагу приділяє якості. Зовнішній вигляд товару, а також склад продукту відносяться до самих важливим характеристикам делікатесів, на які звертається увага при покупці. Навіть верстви населення з доходом менше 7 тис. грн. вважають

за краще купувати більш-менш якісну продукцію (нехай і рідше), ніж орієнтуватися виключно на низьку ціну. Таким чином, для споживачів при виборі делікатесів найбільше значення має співвідношення ціна-якість.

Дали проведено опис управлінського та інформаційного забезпечення реалізації стратегії удосконалення продуктового портфелю.

Для виконання поставлених цілей у ТОВ «Алан» здійснюються такі функції, представлені на 4 рівні дерева цілей та функцій («життєвий цикл»):

- координація та контроль діяльності;
- планування обсягів виробництва та продажу готової продукції;
- забій та обвалка худоби;
- виробництво та фасування ковбасних, ліверних та делікатесних виробів;
- аналіз та контроль якості продукції, що виробляється;
- ремонт обладнання та систем, що забезпечують;
- зберігання та відпустку зі складу сировини, матеріалів та готової продукції;
- маркетинг та продаж продукції та послуг на ринку, розширення клієнтської бази;
- доставка товарів замовнику;
- прибирання цехів та території, прання спецодягу;
- складання бухгалтерської звітності, аналіз економічної ефективності;
- юридичний супровід діяльності, ведення кадрового обліку працівників.

П'ятий рівень дерева цілей та функцій ТОВ «Алан» (склад системи) представлений такими блоками:

- директор;
- начальник виробництва;
- цех забою;
- цех обвалки;
- виробничий цех;
- ліверно-паштетний цех;
- делікатесний цех;

- цех сирокопчених ковбас;
- ділянка вакуумування;
- головний інженер;
- лабораторія;
- технічний відділ;
- будівельна служба;
- ремонтно-механічна майстерня;
- слюсарно-зварювальне відділення;
- електроцех;
- очисні споруди;
- мийка;
- зам. директора з комерційних питань;
- маркетингова служба;
- відділ продажу;
- автотранспортна служба;
- відділ складського зберігання;
- зам. директора із загальних питань;
- служба безпеки;
- господарський відділ;
- пральня;
- юридичний відділ;
- бухгалтерія;
- фахівець з кадрів.

На шостому рівні дерева цілей та функцій ТОВ «Алан» (управлінський цикл) представлені інструменти з організації планування, контролю, аналізу проблемних ситуацій:

- накази, розпорядження, положення, інструкції, службові записки;
- план закупівлі, виробництва та реалізації продукції;
- графіки огляду та ремонту обладнання, інструкції з експлуатації;
- план рекламних та маркетингових заходів, клієнтська база;

- ДСТУ, ТУ, ТІ, сертифікати відповідності;
- графік поставки продукції, накладні, дорожні листи;
- бухгалтерська звітність, бюджет доходів та видатків;
- особисті справи працівників.

Делегування повноважень (виконання, виконання, погодження) на ТОВ «Алан» здійснюється наступним працівникам та службам:

- працівники цехів та структур виробничого спрямування;
- працівники відділів технічного спрямування;
- працівники відділу складського зберігання;
- працівники автотранспортної служби;
- працівники комерційної служби;
- працівники бухгалтерсько-економічного спрямування.

Кризові явища мають циклічний характер, що дає можливість передбачити їх та попередити, накопичити досвід щодо наслідків їх дії, дослідити кризоутворювальні фактори, сформувати індика-тори кризових явищ тощо. Механізм економічних циклів обумов-лений впливом ряду чинників, таких, як динаміка цін, накопи-чення та відтворення капіталу, темпи зростання виробництва, ро-звиток та впровадження інновацій, постійне еволюціонування го-сподарських відносин, зміна потреб та запитів споживачів внаслі-док розвитку науково-технічних досягнень та появи товарних ін-новацій тощо.

Крім негативних наслідків кризи, які характеризується симп-томами руйнівного характеру для мікро - та макросистем, слід ви-ділити і деякі позитивні, які мають беззаперечно важливе зна-чення для подальшого розвитку організації у післякризових умовах:

- криза виконує «оздоровчі» функції для господарської систе-ми і надає імпульс та задає напрям розвитку;

- після кризи організація може перейти на якісно новий рі-вень функціонування, за умови своєчасного реагування на пози-тивні наслідки та їх використання у власних цілях;

- циклічні коливання ділової активності є однією з умов еко-номічного зростання;

- криза передбачає активізацію творчого процесу та генера-цію ідей;

- криза водночас прискорює «відмирання» застарілих та неді-єздатних економічних об’єктів (елементів), що позитивно впливає на технічне й технологічне оновлення виробництва, структурну перебудову економіки, формою їх вирішення;

- криза виконує стимулюючу функцію;

- під час кризи виникають спонукальні мотиви до скорочення витрат виробництва, збільшення прибутку, поновлення капіталу на новій технічній основі тощо.

3.3. Розрахунки показників ефективності реалізації проекту з удосконалення продуктового портфелю ТОВ «Алан»

Проведемо розрахунки показників ефективності реалізації проекту з удосконалення продуктового портфелю ТОВ «Алан» в розрізі означених альтернатив.

Альтернатива 1. Розширення асортименту, впровадження у виробництво нарізки з напівкопчених та варенокопчених ковбас.

Термін амортизації обладнання становить 5 років, таким чином, норма амортизації складатиме 20% на рік на весь обсяг випуску.

На = 106000 * 0,2 = 21200 грн.

З обсягу випуску нарізки 22 тис. кг на рік, норма амортизації 1 кг становить 0,96 грн.

Для нарізки пропонується інноваційна упаковка: баночки у прозорому варіанті, що дозволить поглянути на вміст і тим самим посилити купівельну спроможність товару. Якщо ж вміст вже використаний, то система багаторазового закриття цієї баночки дозволяє надалі використовувати її як ємність для зберігання.

Така упаковка дає такі конкурентні переваги: завдяки тому, що упаковку можна закривати, продукція менш схильна до зовнішнього впливу і довше зберігає смакові якості; також така упаковка компактніша.

Вартість упаковки (баночок, місткістю 200 г) при оптовій закупівлі, понад 20 тис. шт., становить 1,5 грн., З нанесенням зображення та символіки підприємства вартість становитиме 5 грн. за шт. У такому разі вартість упаковки на весь випуск становитиме 110000 * 5= 550 тис. грн.

Собівартість на кожний вид нарізки наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 - Собівартість на нарізку ковбаси

Стаття	Витрати на кг	Витрати на весь випуск	Витрати на 1 упаковку
Ковбаса в/к «Сервелат» в/с			
Сировина	209,5	921800	41,9
Амортизація	0,96	4224	0,19
Заробітна плата із ЄСВ	7,3	32120	2,3
Упаковка	25	110000	5
Всього	242,76	1068144	49,39
Ковбаса в/к «Київська»			
Сировина	177	955800	35,4
Амортизація	0,96	5184	0,19
Заробітна плата із ЄСВ	7,3	39420	2,3
Упаковка	25	135000	5
Всього	210,26	1135404	42,89
Ковбаса н/к «Тірольська»			
Сировина	179,8	683240	35,96
Амортизація	0,96	3648	0,19
Заробітна плата із ЄСВ	7,3	27740	2,3
Упаковка	25	95000	5
Всього	213,06	809628	43,45
Ковбаса н/к «Дрогобицька»			
Сировина	168,6	606960	33,7
Амортизація	0,96	3456	0,19
Заробітна плата із ЄСВ	7,3	26280	2,3
Упаковка	25	90000	5
Всього	201,86	726696	41,19
Ковбаса в/к «Сервелат»			
Сировина	136,5	655200	27,3
Амортизація	0,96	4608	0,19
Заробітна плата із ЄСВ	7,3	35040	2,3
Упаковка	25	120000	5
Всього	169,76	814848	34,79

Джерело: власна розробка

Відсоток рентабельності на нарізку становитиме 27%. Виходячи з цього, розрахуємо ціну на кожен вид нарізки. Ціна розраховується за методом «Витрати +». Розрахунки зведено до табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Ціна на нарізку

Найменування нарізки	Собівартість нарізки, грн.		Ціна нарізки, грн.	
	на весь випуск	на 1 уп.	на весь випуск	на 1 уп.
Ковбаса в/к «Сервелат» в/с	1068144	49,39	1380060	62,73
Ковбаса в/к «Київська»	1135404	42,89	1470690	54,47
Ковбаса н/к «Тірольська»	809628	43,45	1048420	55,18
Ковбаса н/к «Дрогобицька»	726696	41,19	950400	52,8
Ковбаса в/к «Сервелат»	814848	34,79	1060800	44,2
Разом	4554720	х	5910370	х

Джерело: власна розробка

Розрахуємо запланований дохід від реалізації нарізки на виробничу програму (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 - Розрахунок планованої виручки

Найменування	Виробнича програма, шт.	Собівартість на програму, тис. грн.	Ціна, грн.	Виручка, тис. грн.
Ковбаса в/к «Сервелат» в/с	22000	1068,14	62,73	1380,06
Ковбаса в/к «Київська»	27000	1135,40	54,47	1470,69
Ковбаса н/к «Тірольська»	19000	809,62	55,18	1048,42
Ковбаса н/к «Дрогобицька»	18000	726,69	52,8	950,40
Ковбаса в/к «Сервелат»	24000	814,84	44,2	1060,80
Разом	110000	4554,72	х	5910,37

Джерело: власна розробка

Таким чином, прибуток від реалізації нарізки складе 5910,37 тис. грн., при собівартості програми 4554,72 тис. грн.

Розрахуємо запланований прибуток від виробництва нарізки (табл. 3.10).

Отже, запланований прибуток від нарізки на виробничу програму становитиме 1355,65 тис. грн., при собівартості продукції 4554,72 тис. грн. та виручці 5910370 грн., отже, проект є економічно вигідним.

Таблиця 3.10 - Розрахунок планованого прибутку від виробництва нарізки

Найменування	Собівартість на програму, тис. грн.	Виручка, тис. грн.	Прибуток, тис. грн.
Ковбаса в/к «Сервелат» в/с	1068,14	1380,06	311,91
Ковбаса в/к «Київська»	1135,40	1470,69	335,28
Ковбаса н/к «Тірольська»	809,62	1048,42	238,79
Ковбаса н/к «Дрогобицька»	726,69	950,40	223,70
Ковбаса в/к «Сервелат»	814,84	1060,80	245,95
Разом	4554,72	5910,37	1355,65

Джерело: власна розробка

Розрахуємо економічний ефект від розширення асортименту. Розрахунок економічної ефективності проекту даного заходу проводиться виходячи з того, що фінансування буде здійснюватися за рахунок власних коштів підприємства, тому як ставку дисконтування використовуємо ставку рефінансування, скориговану на рівень інфляції. Одноразові капітальні вкладення на організацію виробництва нарізки становлять 106 тис. грн. Приріст поточних витрат за виробництво нарізки представлений у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 - Річні витрати на обслуговування обладнання «Слайсер серії AU 300 S»

Статті витрат	Сума, грн.
Поточне утримання та ремонт обладнання	16200
Заробітна плата запрошеного налагодника обладнання з ЄСВ	11500
Разом	28000

Джерело: власна розробка

Таким чином, визначено всі економічні параметри проекту:

1) одноразові капітальні витрати, К = 106 000 грн.;

2) виручка, В = 5910370 грн.;

3) щорічні поточні витрати, пов'язані із утриманням, експлуатацією та ремонтом обладнання, $З^{+}_{t}$ = 28 000 грн..

У табл. наведено порядок формування чистого дисконтованого доходу від реалізації проекту за припущення, що протягом усього горизонту планування (1 рік, оскільки більший період розглядати безглуздо через незначність капітальних вкладень) співвідношення ($Р^{+}_{t}$ - $З^{+}_{t}$) залишиться незмінним.

Чистий дисконтований дохід (ЧДД) визначається як сума ефектів за весь розрахунковий період, наведена до початкового кроку (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 - Розрахунок чистого дисконтованого доходу проекту виробництва нарізки, тис. грн.

Показники	Горизонт планування (в розрізі місяців)				
	0	1	2	3	4
1. Операційна діяльність					
1.1.Виручка від реалізації	-	492,53	492,53	492,53	492,53
1.2. Поточні витрати на обслуговування обладнання «Слайсер»	-	2,33	2,33	2,33	2,33
1.3. Витрати на виробництво та реалізацію продукції	-	379,56	379,56	379,56	379,56
1.4. Податок на прибуток	-	19,92	19,92	19,92	19,92
1.5. Грошовий потік від операційної діяльності	-	88,51	88,51	88,51	88,51
2. Інвестиційна діяльність					
2.1.Інвестиції - всього	106				
2.2. Придбання технічного обладнання	106				
2.3.Грошовий потік засобів від інвестиційної діяльності	-106				
3. Сумарний грошовий потік засобів від операційної та інвестиційної діяльності	-106	88,51	88,51	88,51	88,51
4. Коефіцієнт дисконтування	1	0,9877	0,9755	0,9634	0,9516
5. Чистий грошовий потік	-106	84,77	86,34	85,27	84,23
6. Чистий грошовий потік наростаючим підсумком	-106	-21,23	65,11	150,38	123,61

Джерело: власна розробка

Виходячи із значень показника чистого дисконтованого доходу, можна зробити висновок, що проект є ефективним та його реалізація є вигідною для підприємства, та забезпечує йому довгострокову перспективу розвитку.

Альтернатива 2. Освоєння підприємством нового цільового ринку.

Розрахуємо виробничу програму реалізації м'ясних делікатесів для ринку України (табл. 3.13).

Таким чином, річний випуск м'ясних делікатесів для ринку України складе 300 тис. кг. Собівартість програми становитиме 62368,8 тис. грн.

Таблиця 3.13 - Прогнозований обсяг продажів м'ясних делікатесів

Найменування продукції	Виробнича програми, кг	Собівартість, грн.	
		кг	програми
Грудинка «Банкетна»	30000	208,73	6261900
Грудинка «Прованська»	40000	208,73	8349200
Шийка «LA PARMA»	30000	227,31	6819300
Буженина закопчена на вишневих гілках	40000	227,31	9092400
Грудинка закопчена на вишневих гілках	20000	209,1	4182000
Балик закопчений на вишневих гілках	30000	209,1	6273000
Шийка закопчена на вишневих гілках	20000	182,3	3646000
Балик Касло	20000	132,3	2646000
Шийка Касло	30000	215,7	6471000
Шпик по-домашньому	40000	215,7	8628000
Всього	300000	х	62368800

Джерело: власна розробка

Розрахуємо виручку від м'ясних делікатесів на ринку (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 - Розрахунок планованої виручки від реалізації делікатесів

Найменування продукції	Собівартість, грн.	Виробнича програми, кг	Виручка, тис. грн.
Грудинка «Банкетна»	6261900	30000	9012,9
Грудинка «Прованська»	8349200	40000	12017,2
Шийка «LA PARMA»	6819300	30000	7920
Буженина закопчена на вишневих гілках	9092400	40000	10560
Грудинка закопчена на вишневих гілках	4182000	20000	5968
Балик закопчений на вишневих гілках	6273000	30000	8952
Шийка закопчена на вишневих гілках	3646000	20000	5338
Балик Касло	2646000	20000	5816,6
Шийка Касло	6471000	30000	9362,1
Шпик по-домашньому	8628000	40000	12482,8
Всього	62368800	300000	87429,6

Джерело: власна розробка

Отже, аналізуючи дані табл. 3.14, бачимо, що з виході ТОВ «Алан» на ринок України м'ясних делікатесів з виробничої програмою 300 тис. кг, прибуток від реалізації продукції становитиме 87429,6 тис. грн., при собівартості продукції 62368,8 тис. грн.

Розрахуємо запланований прибуток від продукції (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 - Розрахунок планованого прибутку від продажу м'ясних делікатесів у м. Дніпро

Показники	Сума, тис. грн.
Собівартість програми	62368,8
Витрати на рекламу продукції	600
Всього витрати	62968,8
Виручка від реалізації	87429,6
Прибуток від продаж	24460,8
Податок на прибуток	4892,16
Чистий прибуток	19568,64

Джерело: власна розробка

Отже, запланований прибуток ТОВ «Алан» становитиме 24460,8 тис. грн.

Проаналізуємо загальні результати діяльності підприємства щодо освоєння місцевого ринку.

Виходячи з перерахованого вище, визначено всі економічні параметри проекту:

1) одноразові капітальні витрати, К = 640 000 грн.;

2) виручка, В = 87429,6 тис. грн.;

3) щорічні поточні витрати, пов'язані з утриманням, експлуатацією та ремонтом обладнання, $З^{+}_{t}$ = 115 тис. грн.

У табл. 3.9 наведено порядок формування чистого дисконтованого доходу від реалізації проекту з освоєння місцевого ринку при припущенні, що протягом усього горизонту планування (1 рік) співвідношення ($Р^{+}_{t}$ – $З^{+}_{t}$) залишиться незмінним.

З розрахунків, відображених у табл. 3.16, видно, що проект окупається вже у першому місяці.

З табл. 3.16 бачимо, що капітальні вкладення окупаються у першому місяці, що свідчить про їх економічної ефективності. Таким чином, розрахунок економічної ефективності проекту показав, що його реалізація є вигідною для підприємства та забезпечує йому довгострокову перспективу розвитку.

Таблиця 3.16 - Розрахунок чистого дисконтованого доходу проекту з освоєння місцевого ринку м’ясних делікатесів, тис. грн.

Показники	Горизонт планування (в розрізі місяців)				
	0	1	2	3	4
1. Операційна діяльність					
1.1.Виручка від реалізації	-	7285,8	7285,8	7285,8	7285,8
1.2. Витрати на обслуговування транспортного засобу «Газель»	-	4,583	4,583	4,583	4,583
1.3. ГЗМ	-	5	5	5	5
1.4. Витрати на виробництво та реалізацію продукції		5197,4	5197,4	5197,4	5197,4
1.5. Податок на прибуток	-	415,04	415,04	415,04	415,04
1.6. Грошовий потік від операційної діяльності	-	1663,06	1663,06	1663,06	1663,06
2. Інвестиційна діяльність					
2.1.Інвестиції - всього	640				
2.2. Придбання технічного обладнання	640				
2.3.Грошовий потік засобів від інвестиційної діяльності	-640				
3. Сумарний грошовий потік засобів від операційної та інвестиційної діяльності	-640	1663,06	1663,06	1663,06	1663,06
4. Коефіцієнт дисконтування	1	0,9877	0,9755	0,9634	0,9516
5. Чистий грошовий потік	-640	1642,60	1622,32	1602,19	1582,57
6. Чистий грошовий потік наростаючим підсумком	-640	1002,6	2624,92	4227,11	5909,68

Джерело: власна розробка

Розрахуємо рентабельність запропонованого заходу - співвідношення отриманого прибутку до витрат.

$$P = П * 100/U, \quad (3.1)$$

Де Р - рентабельність заходу, тис. грн.

П – запланований прибуток, тис. грн.

U - Витрати на освоєння місцевого ринку, тис. грн.

Р = 24460,8 * 100/68150,96 = 36,77%

Таким чином, за загальних витрат на захід з освоєння місцевого ринку делікатесів 67435,96 тис. грн., запланованого прибутку 19568,64 тис. грн., рентабельність заходу становитиме 36,77%, що вказує на його окупність та економічну ефективність.

Далі здійснимо оцінку ефективності впровадження запропонованих варіантів через оцінювання проектних ризиків та розробки рекомендації щодо управління ризиками. Першим етапом в управлінні проектними ризиками є їх ідентифікація. Можливі ризики в цьому бізнесі можна розділити на три групи. До першої групи відносяться ризики, імовірність виникнення яких мінімальна. Це всілякі стихійні лиха та інші форс-мажорні обставини пов'язані з втратою майна. Їх легко усунути страхуванням майна і наявністю ремонтного фонду.

До другої групи варто віднести ризики пов'язані з погіршенням макроекономічної ситуації і податкового клімату в країні. Це може позначитися на виконанні фінансових і календарних планів, але навряд чи приведе до відсутності попиту на продукцію підприємства.

Найбільш ймовірні ризики пов'язані з неправильним бізнес плануванням, нестачею оборотних коштів, невірною маркетинговою стратегією.

В ході реалізації проекту із оптимізації продуктового портфелю ТОВ «Алан» можуть виникнути наступні потенційні ризики.

1. Виробничі ризики.

Дані ризики пов’язані з наступними факторами:

- несвоєчасне постачанням обладнання;
- несвоєчасне виконання монтажних робіт,
- постачання неякісного обладнання;

Всі перераховані фактори ризиків призводять до збоїв у строках реалізації проекту, затримують реалізацію подальших етапів проекту і загрожують успішній реалізації проекту в цілому.

З метою зниження цих ризиків слід здійснювати контроль постачання та монтажу обладнання, контролювати хід виконання пусконалагоджувальних робіт, перевіряти відповідність поставленого обладнання встановленим критеріям якості.

Крім того, з метою запобігання подібних ризиків підприємство повинна встановлювати контакти лише з тими організаціями, які мають досвід роботи на ринку і встигли напрацювати за цей час собі ім'я; закуповувати обладнання у відомих європейських виробників (в даному випадку це Gerstenberg Schroder), які володіють високою репутацією в бізнесі.

2. Комерційні ризики. Дані ризики пов'язані з процесом реалізації продукції на ринку (зменшення місткості ринку, зниження платоспроможного попиту тощо) Причинами виникнення подібних ризиків можуть бути загальне зменшення попиту на продукцію підприємства внаслідок зниження економічного розвитку країни, або через появу сильних конкурентів та ін. Засобами по зниженню рівня комерційних ризиків є ефективна організація маркетингу в ТОВ «Алан», який спрямований на проведення постійного моніторингу ринку, відстеження попиту, переваг та потреб покупців, забезпечення найвищого рівня якості продукції, формування та підтримку на високому рівні відповідного іміджу підприємства за рахунок активних рекламних кампаній.

3. Фінансові ризики. Подібні ризики пов'язані з інфляційними процесами, коливанням валютних курсів (при здійсненні експорту продукції ТОВ «Алан» та імпорту матеріалів), негативною структурою дебіторської заборгованості та ін. Головним напрямком зниження фінансових ризиків є розробка ефективної системи управління фінансами, фінансовий та економічний аналіз тощо.

4. Ризики, пов'язані з форс-мажорними обставинами. Ці ризики пов'язані з дією обставин непереборної сили, таких як пожар, землетрус, повінь, тощо, які можуть привести до пошкодження обладнання.

Наступним етапом після ідентифікації ризиків є етап їх кількісної оцінки та аналізу. Далі в табл. 3.17 представлені очікувані імовірності виникнення окремих факторів ризику, можливі збитки від окремих факторів ризику та очікуваний рівень збитків з урахуванням імовірності виникнення окремих ризиків.

Таблиця 3.17 - Кількісна оцінка проектних ризиків ТОВ «Алан»

Ризики	Імовірність виникнення	Можливий збиток від дії ризику, дол.	Очікуваний збиток з урахуванням імовірності виникнення, дол.
1. Ризик несвоєчасного постачання обладнання	0,05	15000	750
2. Ризик збоїв у проведенні монтажних робіт	0,07	25000	1750
3. Ризик несвоєчасного постачання сировини і матеріалів	0,15	10000	1500
4. Ризик зменшення попиту на ринку	0,05	50000	2500
5. Ризик несприятливої макроекономічної ситуації	0,1	25000	2500
6. Ризик загострення конкуренції на ринку	0,25	30000	7500
7. Інфляційний ризик	0,1	10000	1000
8. Ризик виникнення неплатоспроможності під час реалізації проекту	0,03	40000	1200
9. Ризики форс-мажорних обставин	0,01	100000	1000

Аналізуючи проектні ризики можемо відзначити, що найбільш імовірним є виникнення і реалізація таких ризиків як загострення конкуренції на ринку, ризик несвоєчасного постачання сировини та матеріалів, інфляційний ризик та ризик несприятливої макроекономічної кон'юнктури.

Що стосується очікуваного збитку від дії окремих ризиків (з урахуванням імовірності виникнення), то тут на першому місці за рівнем очікуваних збитків знаходиться ризик загострення конкурентної ситуації на ринку м’ясопереробної продукції, далі йдуть ризик зменшення попиту на ринку та ризик несприятливої макроекономічної ситуації.

Наступним етапом в управлінні проектними ризиками є розробка системи заходів по їх усуненню. Для аналізованого проекту розвитку продуктового портфелю ТОВ «Алан» та для його ризиків можемо запропонувати наступну систему заходів по їх усуненню.

Виробничі ризики:

- організація ефективної системи постачання;

- застосування штрафних санкцій до постачальників, які порушують умови договірних відносин;

Комерційні ризики:

- зменшення комерційних ризиків за рахунок диверсифікації, тобто за рахунок розширення асортименту продукції;

- підтримування довгострокових відносин з постачальниками та споживачами продукції, використовуючи знижки, продаж з відстрочкою платежів, укладання форвардних контрактів з дисконтом.

Фінансові ризики:

- фінансове планування;
- створення гнучкої системи управління фінансами;
- ефективне використання тимчасово-вільних фінансових ресурсів.

Форс-мажорні ризики:

- застосування системи страхування.

Отже, в економічному аспекті дані перетворення продуктового портфеля мають забезпечити зростання ефективності діяльності підприємства на ринку на основі постійного оновлення та вдосконалення асортименту.

Соціальною метою концепції соціальної відповідальності ТОВ «Алан» є розвиток людського потенціалу та активна участь у вирішенні соціальних проблем громадськості, суспільства і регіону за рахунок: впровадження міжнародного стандарту ДСТУ OHSAS 18001:2010 «Система управління гігієною та безпекою праці»; створення нових робочих місць; формування умов для забезпечення самореалізації і професійної майстерності; участі в соціальних, благодійних програмах; меценатства і спонсорської допомоги різних соціально-культурних заходів; зростання мотивації й забезпечення гідних умов праці робітників; постійного підвищення рівня кваліфікації персоналу; надання профілактичного лікування, розвитку соціальної сфери; вдосконалення соціального пакету; отримання додаткової професійної освіти; розроблення прогресивних креативних програм розвитку персоналу.

ТОВ «Алан» спрямовує максимум своїх зусиль на постійне підвищення якості продукції, особливу увагу приділяючи її безпеці для здоров'я за допомогою всебічного залучення всіх працівників підприємства.

Свідоме, етичне та відповідальне дотримання співробітниками належної виробничої та гігієнічної практики, а також системи HACCP сприяє підвищенню довіри клієнтів до продукції м'ясопереробного підприємства.

Завдяки довгостроковим відносинам із постачальниками, готові вироби виготовляються відповідно до вимог продовольчого права із сировини стабільно високої якості.

Політику якості та безпеки продуктів ТОВ «Алан» послідовно здійснюємо за допомогою:

- вдосконалення ресурсів інфраструктури та технології виробництва;
- забезпечення внутрішнього та зовнішнього транспорту;
- турботи про екологічні аспекти діяльності, що здійснюються, що відповідають чинному законодавству;
- введення, підтримання та вдосконалення системи управління безпекою продуктів харчування відповідно до стандарту IFS.

Адміністративний відділ компанії забезпечує зрозумілість впровадженої та дотримуваної політики якості та безпеки продуктів харчування у всіх сферах дії системи управління безпекою харчування.

При цьому на ТОВ «Алан» впевнені, що дбаючи про якість та безпеку продукції, підприємство постійно розширює коло клієнтів, які ідентифікують компанію з позиції надійного та гідного довіри партнера.

Важливим елементом політики ТОВ «Алан» є постійне прагнення зменшення шкідливого впливу здійснюваної діяльності на довкілля. Підприємство виконує вимоги законів та норм у галузі охорони навколишнього середовища, дотримуючись встановлених у них лімітів.

Керуючись почуттям соціальної відповідальності та турботи про нашу планету, підприємство веде активну діяльність, спрямовану на охорону навколишнього середовища. На підприємстві діє обов'язкова сегрегація відходів,

що має на меті отримання вторинної сировини. Відпрацьована рослинна олія передається у відповідні компанії, які використовують її для виробництва біопалива. У свою чергу стічні води, що утворюються на підприємстві під час виробничого процесу, проходять очищення на очисній станції підприємства.

Отже, як видно з наведених вище прикладів, політика охорони навколишнього середовища для керівництва підприємства є одним з ключових елементів у прийнятті стратегічних рішень і реалізується вона кожним співробітником нашої компанії.

Щоб регулювати діяльність ТОВ «Алан» у правильному з погляду корпоративної соціальної відповідальності ключі, необхідно запровадити спеціальний етичний кодекс. Цей документ, з одного боку, дозволить консолідувати погляди співробітників різних рівнів, чим дозволить збільшити шанси успішної реалізації запропонованих практик, з іншого, дозволить покращити репутацію компанії на міжнародній арені як більш відповідальну організацію.

Запропоновані в роботі рекомендації можуть бути розглянуті як безпрограшні для всіх сторін. Так, сама компанія, по-перше, зможе отримати матеріальну вигоду від впровадження ініціатив у довгостроковій перспективі, по-друге, отримає інструменти для коректного аналізу тенденцій з метою подальшого використання їх на користь компанії або, як мінімум, мінімізації їх негативних наслідків. Крім того, репутація ТОВ «Алан» в очах основних стейкхолдерів значно покращиться, що також позитивно позначиться на успіхах компанії.

ВИСНОВОК

При аналізі українського ринку м’яса та м’ясопродуктів виявлено, що ринок складається з таких сегментів: ринок м’яса, ринок м’ясних напівфабрикатів, ринок ковбасних виробів і ринок м’ясних консервів. Ринок характеризується великою концентрацією виробників республіканського та локального масштабу. Ринок майже досяг свого насичення, жорстка конкуренція визначає асортимент, якість та регулює цінову політику. Останнім часом спостерігається спад виробництва усіх видів продукції. Сегмент виробництва ковбасних виробів є одним із провідних у м'ясній промисловості України. Також виявлені високі бар’єри як для входу, так і для виходу з ринка.

Основна діяльність ТОВ «Алан» - виробництво м’ясних продуктів. М’ясопереробна фабрика «Алан» входить в десятку найбільших виробників м’ясної продукції в Україні. В асортименті ТОВ «Алан» понад 185 найменувань ковбас і м’ясних виробів. Вся продукція фабрики «Алан» - це справжня м’ясна ковбаса для людей, яким важливим є смачний продукт. Основна конкурентна перевага продукції «Алан» в тому, що всі ковбасні вироби виготовляються виключно зі свіжого українського м’яса худоби та птиці.

За результатами проведеного аналізу конкурентних переваг видно, що ТОВ «Алан» має достатньо потенціалу, щоб конкурувати з іншими виробниками м’ясопродуктів. Проте, вважаємо, що компанія потребує перегляду існуючої стратегії, бо на нашу думку, компанія застрягла в своєму розвитку, тобто потребує перегляду стратегії щодо роботи на українському ринку.

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства та його продуктового портфеля розроблено проект заходів щодо вдосконалення продуктового портфеля. Удосконалення товарної стратегії підприємства Рекомендується стратегія маркетингу кожному за сегмента - стратегія цільового маркетингу. Щодо сегмента «Преміум» рекомендується стратегія сегментації, оскільки у цьому сегменті випускається номенклатура товарів, що задовольняє потреби різних сегментів. Для сегментів «Середній», «Середній мінус» та «Економ» рекомендується застосувати

стратегію варіації дизайну упаковки щодо напівкопчених ковбас, а саме зробити упаковку більше яскравою, виділити логотип компанії, та її слоган «Здорове харчування!». Такі перетворення виділять цю продукцію підприємства серед конкурентів, упаковка привертатиме увагу споживачів, слоган «Здорове харчування!» безсумнівно, впливатиме на вибір споживачем товару, оскільки за результатами досліджень розвивається тенденція здорового харчування (тобто вибір натуральних продуктів), також для споживача це буде запорукою якості товару. Також у даних сегментах присутні товари з постійно зменшуючим обсягом продажів, а так само низькою часткою в загальному обсязі продажів по сегментах, для таких товарів рекомендується застосувати стратегію елімінації, що призведе до вивільнення виробничих потужностей для випуску продукції, що користується високим попитом.

В економічному аспекті дані перетворення продуктового портфеля мають забезпечити зростання ефективності діяльності підприємства на ринку на основі постійного оновлення та вдосконалення асортименту.

В кваліфікаційній роботі розглянуто 2 альтернативи.

1) Розширення асортименту підприємства, введення у виробництво нарізки із напівкопчених ковбас (упакованих під вакуумом). Цей вид продукції використовують для сервірування святкового столу; в офісах (на обід); на пікніках. Пропонований варіант ковбасних виробів створює зручності споживача під час їх використання. На основі опитування один з п'яти споживачів набуває нарізки з ковбаси, таким чином, обсяг попиту дорівнюватиме 1/5 від загального обсягу попиту, таким чином попит на нарізку складе 22000 кг. на рік. Як сировина для нарізки використовуватиметься ковбаса власного виробництва підприємства. Для реалізації нарізки підприємству необхідно придбати обладнання Слайсер серії AU 300 S. Таким чином, одноразові капіталовкладення становитимуть 106 тис. грн., щорічні поточні витрати, пов'язані з утриманням, експлуатацією та ремонтом обладнання дорівнюють 28 тис. грн. Таким чином, планований прибуток від реалізації нарізки на виробничу програму складе 1235,65 тис. грн., за собівартості

продукції 4554,72 тис. грн. та виручці 5910,37 тис. грн., отже, проект є економічно вигідним.

2) Освоєння ринку м'ясних делікатесів. Для споживачів під час виборів делікатесів найбільше значення має співвідношення ціна-якість. Делікатеси ТОВ «Алан» можуть повністю задовольнити цей сегмент ринку, оскільки вартість продукції нижча за ціни конкурентів. Крім того, конкурентні ціни підтримуються без втрати якості продукції. Проте, підприємство додатково на рік може виробляти до 300 тис. кг делікатесів, до повного завантаження виробничих потужностей. Тому слід також враховувати структуру споживання м'ясних делікатесів, тобто орієнтуватися на найбільш популярні (грудинка, шийка, карбонад, буженина). При виході ТОВ «Алан» на місцевий ринок м'ясних делікатесів з виробничою програмою 300 тис. кг, Виручка від реалізації продукції складе 87429,6 тис. грн., При собівартості продукції 62368,8 тис. грн., Запланований прибуток ТОВ «Алан» складе 19568,64 тис. грн.

Отже, найбільш прибутковим є альтернатива із освоєння нового цільового ринку із рентабельністю в 36%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян О. М., Локтєв Е. М., Оносова І. А. Маркетингова діяльність підприємств на ринку м'ясопродуктів: монографія. Донецьк: ДОНДУЕТ, 2006. 229с.

2. Арестенко Т. В. Планування рекламної кампанії сучасного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. Мелітополь: Люкс, 2018. № 2 (37). С.63-69.

3. Багорка М. О. Розроблення альтернативних маркетингових стратегій за видами органічної продукції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24. Ч. 1. С. 28-33.

4. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства: стратегічний підхід. Донецьк: ДУЕТ ім. Туган-Барановського, 2006. 294 с.

5. Бергер А. Д. Методичний підхід до формування маркетингового потенціалу підприємств м’ясопереробної галузі. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2018. Т. 24. № 1. С. 96-100.

6. Благоразумова О. В., Коренюк А. С. Розвиток фірмової торгівлі в системі управління конкурентоспроможністю м’ясопереробних підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6906 (дата звернення: 25.02.2022).

7. Бовкун О. А. Концептуальні основи стратегічного планування маркетингової діяльності суб’єктів господарювання. *Бізнес-навігатор*. 2019. №1. С. 54-58.

8. Божкова В. В., Горета Л. В. Використання матричного інструментарію у стратегічному маркетинговому плануванні діяльності вітчизняних промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. №4. С. 27-33.

9. Боліла С. Ю., Кириченко Н. В. Холістична спрямованість маркетингу в діяльності м’ясопереробних підприємств для формування лояльного ставлення до продукції на регіональному ринку. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 34-39.

10. Боліла С. Ю., Кириченко Н. В., Осадчук І. В. Клієнторієнтовані технології формування конкурентних переваг м'ясопереробного підприємства на локальному ринку. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 78-86.

11. Бочко О. Ю. Визначення рівня ефективності маркетингової діяльності на короткостроковий період. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2016. № 846. С. 21-24.

12. Брусенцева М. В. Встановлення сутності поняття «маркетингова стратегія окремого виду бізнесу». *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 31. С. 122-132.

13. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Чернега В. М. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 86—92.

14. Войнича Л. Й. Стратегічний маркетинг як сучасної бізнес-моделі. *Молодий вчений*. 2019. № 3 (2). С. 419-423.

15. Волинець М. Формування конкурентних переваг підприємства на засадах стратегічного маркетингу. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі:* матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (2021). С. 86-87.

16. Воробієнко П. П., Олійник Г основа.Ю. Перехідна економіка теорія та практика: монографія. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2018. 272 с.

17. Глухенька М. В. Стратегічний маркетинг як інструмент антикризового управління підприємством. *Стратегія розвитку України*. 2019. №2. С. 129-134.

18. Головчук Ю. О., Дибчук Л. В. Маркетинг взаємовідносин як важливий елемент конкурентної маркетингової стратегії. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №43. С. 89-92.

19. Готра В. В., Філін Ю. І. Розробка адаптивної стратегії маркетингу. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*. 2017. С. 163-169.

20. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. №12. С. 227-234.

21. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності: навч. посібн. Київ: ДУТ, 2019. 146 с.

22. Зайчук Т. О. Теоретичні аспекти визначення ринкового потенціалу і таргетингу вітчизняними підприємствами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_1_96_104.pdf.

23. Зозуля І.В. Дослідження сутності поняття «маркетингова стратегія підприємства. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/allfm/allfm2017/paper/view/3004

24. Зубков Р., Ляшенко В. Маркетингові стратегії в загальній стратегії підприємства. *Науковий погляд на майбутнє*. 2020. № 17-02. С. 62-65.

25. Іваночко Н. В. Застосування SWOT-аналізу для формування стратегії управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств регіону. *Економічний дискурс*. 2017. Вип. 2. С. 112-119.

26. Іваночко Н. В. Значення нейроекономіки в управлінні збутовою діяльністю підприємства. *Вісник Прикарпатського університету. Сер. Економіка*. 2017. № 1. С. 87-90.

27. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутової діяльності м'ясопереробних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 214-218.

28. Іваночко Н. В. Удосконалення організаційної структури управління збутовою діяльністю підприємств. Соціально-економічний розвиток регіону: сучасні реалії та перспективи: монографія / за ред.. Н. І. Пилипів, В. В. Стефініна. Івано-Франківськ: Видавець, 2017. С. 140-144.

29. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія. К.: ЦУЛ, 2016. 252 с.

30. Ковальчук В. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 9. С. 156-165.

31. Ковінько О. М., Пасічник Т. Г. Особливості сучасних маркетингових технологій в управлінні підприємством. *Молодий вчений*. 2017. № 12. С. 647-650.

32. Коленда Н. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 23 (1). С. 103-107.

33. Коломицева О. В., Опаленко А. М. Стратегія диверсифікації виробництва як інструмент інноваційного розвитку підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 50. С. 102-114.

34. Компанець К. А., Литвишко Л. О., Височило О. М. Організаційно-економічне забезпечення стратегічного маркетингу на підприємстві. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2018. № 23, Вип. С. 256-259.

35. Корж М. В., Чуніхіна Т. С. Теоретико-методичні засади маркетингового забезпечення господарюючого суб'єкта. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24, Ч.3. С.119-124.

36. Котлер Ф, Катарджая Г., Сетьяван Ї. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / пер. з англ. К. Куницька, О. Замаєва. К.: КМ БУКС, 2018. 208 с.

37. Кулініч С. Особливості реалізації маркетингової стратегії підприємства. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі:* матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (2021). С. 94-95.

38. Кундеева Г., Коцюрубська А. Прогнозування інноваційного розвитку м'ясопереробних підприємств з позиції маркетингу розвитку новацій. *Молодий вчений*. (2021): № 11 (99). С. 390-394.

39. Лагодієнко В. В., Голодонюк О. М., Мільчева В. В. Маркетингова стратегія виведення на ринок інноваційного продукту. *Економіка харчової промисловості*. 2018. №10. Вип. 2. С. 40-49.

40. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). С. 13-17.

41. Лишенко М. О., Бойко І. Ю., Білоус В. А. Обґрунтування ефективного забезпечення маркетингової стратегії підприємства: асортимент-якість-ціна. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. №5. С. 144-151.

42. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. №3. С. 113-117.

43. Лозова Т. І., Олійник Г. Ю., Кадацька Т. О. Корпоративна культура у системі реалізації маркетингової стратегії компанії. *Економіка та держава*. 2021. №1. С. 10-16.

44. Луцій К. М. Аналіз кон'юнктури ринку продукції м'ясопереробних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 1 (199). С. 39-51.

45. Маркіна І. А., Большакова Є. Л. Прийняття управлінських рішень на м'ясопереробних підприємствах із ризиковою стійкістю: концептуальний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. №21. С. 20-27.

46. Муштай В. А. Використання матричних методів в оцінюванні організації маркетингового планування діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 194-198.

47. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 15.02. 2022).

48. Офіційний сайт ТОВ «АЛАН». URL: https://alan.ua/ (дата звернення 15.02. 2022).

49. Осадчук І. В., Боліла С. Ю. Інструменти формування лояльності споживачів продукції м'ясопереробних підприємств на місцевому рівні. *Економіка та суспільство*. 2019. №20. С. 346-351.

50. Осадчук І. В., Боліла С. Ю., Кириченко Н. В. Шляхи підвищення лояльності споживача до торгівельної марки м'ясопереробного підприємства на

місцевому рівні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 29-32.

51. Пасичный В. Н. Оценка потребительской привлекательности продукции мясоперерабатывающих предприятий. *Мясное дело*. 2006. № 1. С. 24-26.

52. Планування маркетингу : навч. посіб. / О. А. Овєчкіна, Д. В. Солоха, К. В. Іванова та ін. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.

53. Подухович Ю. П. Сучасні проблеми та перспективи розвитку м'ясопереробної галузі АПК. *Вісник ЛНАУ*. 2009. № 6. С. 34-41.

54. Рудич О. О., Тернавська І. Б. Маркетингові стратегії забезпечення конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств. URL: http://lib.udau.edu.ua/bitstream/1234567%82%D0%B2.pdf.

55. Савицька Н. Л., Мелушова І. Ю. Управління результативністю маркетингу в контексті сталого розвитку підприємства: теоретико-методичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2018. №11. С. 346-351.

56. Сагайдак М. П., Іщенко М. І., Гелевачук З. Й. Ефективність використання маркетингових стратегій промисловими підприємствами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 18. С. 64-68.

57. Соковніна Д. М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. №10. С. 89-92.

58. Струк Н. С. Концептуальні засади розвитку маркетингу партнерських відносин підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30 (1). С. 121-126.

59. Сударкіна С. П., Анічкіна І. А., Климентова М. В. Методи та інструменти стратегічного маркетингового планування. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки*. 2019. № 24. С. 13-17.

60. Сударкіна С. П., Прищепа М. О. Особливості стратегічного маркетингового планування в промисловості. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки).* 2018. № 47 (1323). С. 13-17.

61. Талавиря О. М. Особливості формування стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2017. Вип. 260. С. 339-347.

62. Томілін О. О., Вовк М. О. Формування стратегії управління виробничими потужностями агропродовольчого підприємства в умовах глобалізації. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 29-36.

63. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 2 (44). С. 303-311.

64. Чередніченко О. О. До питання виробництва і збереження якості м'яса та м'ясопродуктів. *Наук. вісн. Нац. аграр. ун-ту*. 2007. № 110, Ч. 2. С. 163-165.

65. Шевченко М. М., Стрельникова Ю. І. Роль стратегічного маркетингового планування на підприємстві. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*. 2018. Ч. ІІІ. С. 288.

66. Шквиря Н. О. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії молокопереробного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. С. 324-329.

67. Шквиря Н. О. Застосування методу портфельного аналізу в стратегічному маркетингу підприємства. *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти*. 2019. С. 16-18.

68. Шраменко О. В., Жиліна Г. Ф., Задорожна С. М. Критерії та підходи до оцінки стратегії підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 107-114.

ДОДАТКИ

Додаток А

Асортимент підприємства (ТМ «Алан»)

	Ширина асортименту							
	варені ковбаси та шинки	сосиски та сардельки	делікатеси	халяль	консерви	копчені ковбаси	сирокопчені ковбаси	інше
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Глибина асортименту	Молочна Лікарська Любительська свиняча Русанівська Язикова Фірмова з молоком Мраморна Дитяча Шинка варена Королівська Шинка варена Куряча «Особлива»	Сосиски варені: Масляні З сиром Яловичі Віденські Дитячі З вершками «Карапуз» Молочні Франкфуртські Шкільні Кроха Вершкові Женевські з сиром Малюк Богатирські Віденські н/о Ковбаски варені: Невські Мюнхенські Прованс з італійськими травами З моцарелою та томатами	Грудинка «Банкетна» Грудинка «Прованська» Шийка «LA PARMA» Буженина закопчена на вишневих гілках Грудинка закопчена на вишневих гілках Балик закопчений на вишневих гілках Шийка закопчена на вишневих гілках Балик Касло Шийка Касло Шпик по-домашньому Шпик український Шпик копчений Шпик угорський	Ковбаса сиров'ялена «Неапольська філейна» Ковбаса сирокопчена «Яловича» Сосиски варені «Яловичі» Ковбаса варена «Лікарська» Ковбаса копчено-запечена «Баварська»	Консерви м'ясні стерилізовані шинкові: Київська Мисливська З яловичини Фірмова Консерви м'ясні: Яловичина тушкована Свинина тушкована М'ясо кролів тушковане М'ясо курей у власному соку Консерви м'ясорослинні: Каша гречана зі свининою Каша перлова з яловичиною Каша гречана з яловичиною	Ковбаса копчено-запечена: Баварська Ковбаса варено-копчена: Московська Тірольська Сервелат Салямі «Італійська» Салямі «Європейська» Ковбаса напівкопчена: Дрогобицька Гьотингська Мисливські Єгерські з сиром Краківська	Салямі «Золота з куркою» Київська Гран-Прі Бенефіс Барварська Ковбаса сиров'ялена №7 Ковбаса сиров'ялена №88 З сиром рокфор №36 Московська Яловича Брауншвейгська Єврейська Сервелат Столична Салямі «Ретро» Зерниста Салямі «Міланська» Ностальгія Неапольська філейна	Продукт для солянки Ливерна печінкова Паштет «Печінковий» Паштет «Домашній»

Продовження дод. А

1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Ковбаски «Три сира»Сардельки варені: Женевські з сиром «Ретро» з вершками	Балик дарницький Бастурма «Кавказька» Пасторма Балик «Марочний» Буженина «столична» Карбонат «Столичний» Бекон «Любительський» Рулет курячий «Домашній» Грудинка копчено-варена Грудинка «Домашня» Рулет зі свинячого язика Нарізка «Асорті» Рулька «Особлива» Окіст «Делікатесний» Крило куряче Окіст курячий Вуха свинячі зі смаком хрону Вуха свинячі зі смаком бекону		Каша перлова зі свининою		Салямі «Чорізо» Престиж Ловецька Софієвська Баварські	

Додаток Б

Зведений Звіт про фінансові результати ТОВ «Алан»

Стаття	Код рядка	2018	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1363797	1559393	1732254	1904147
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1104080	1236316	1373053	1471188
Валовий: прибуток	2090	259717	323077	359201	432959
Інші операційні доходи	2120	3905	20706	30553	2749
Адміністративні витрати	2130	14907	21814	22411	27131
Витрати на збут	2150	208495	270925	330703	387248
Інші операційні витрати	2180	6655	10877	4315	7677
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	33565	40167	32325	13653
Інші фінансові доходи	2220		607	1404	1541
Інші доходи	2240	1782	6014	8075	15018
Фінансові витрати	2250	19217	26656	16182	3447
Інші витрати	2270		66		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	16130	20066	25622	26765
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3147	4015	4874	5482
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	12983	16051	20748	21283
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД					
Стаття	**Код рядка**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	12983	16051	20748	21283

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ					
Стаття	**Код рядка**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Матеріальні затрати	2500	1256225	1433142	1620990	1785771
Витрати на оплату праці	2505	52329	68036	78236	95229
Відрахування на соціальні заходи	2510	11596	15074	17383	21288
Амортизація	2515	7873	11920	14233	19519
Інші операційні витрати	2520	6655	10943	4315	7677
Разом	2550	1334678	1539115	1735157	1929483

Додаток В

Анкета для дослідження споживачів на ковбасному ринку м. Дніпро, результати дослідження

Вітаємо, шановний покупець!

1. Критерій вибору продукту, на що звертається максимум уваги:
- на марку, яку знаю/довіряю
- на зовнішній вид (упаковку)
- на ціну
- на думку знайомих, друзів, родичів

2. Як часто протягом тижня Ви купляєте ковбасу?
- раз на тиждень
- 2-3 рази на тиждень
- щодня

3. Якій ТМ надаєте перевагу при виборі ковбаси?
- ТОВ «Алан»
- ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»
- ПАТ «Український бекон»
- ПАТ «М’ясокомбінат «Ятрань»

4. Чи відповідає якість продукції ТОВ «Алан» її ціні?
- так
- ні
- є винятки невідповідності

5. Як часто Ви купуєте продукцію «Нарізка»?
- 1-2 рази на місяць
- на свята

6. Чи стали б ви купувати нарізку ТОВ «Алан»
- так
- важко відповісти
- ні

Дякую!

Результати анкетування

Критерий выбора продукта	марка	зовнішній вид	ціна	поради друзів	зовнішній вид+ціна
	5	9	17	2	7
Як часто протягом тижня Ви купляєте ковбасу?	1 раз	2-3 раза	щодня (практично)		
	4	17	19		
Якій ТМ надаєте перевагу при виборі ковбаси?	ТОВ «Алан»	ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»	ПАТ «Український бекон»	ПАТ «М’ясокомбінат «Ятрань»	
	9	13	10	8	
Чи відповідає якість продукції ТОВ «Алан» її ціні?	так	ні	є винятки невідповідності		
	17	5	18		
Як часто Ви купуєте продукцію «Нарізка»?	1 -2 раза на місяць	на свята			
	29	11			
Чи стали б ви купувати нарізку ТОВ «Алан»	так	важко відповісти	ні		
	8	28	4		