

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний факультет

(факультет)

Кафедра Маркетингу

(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

кваліфікаційної роботи ступеня магістра

(бакалавра, магістра)

здобувача Лиман Аліси Віталіївни

(П І Б)

академічної групи 075М-23-1

(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»

(офіційна назва)

на тему «Маркетингова стратегія підприємства на ринку кондитерських виробів»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Касян С.Я.			
розділів:				
1. Теоретичний	Касян С.Я.			
2. Дослідницький	Касян С.Я.			
3. Проектний	Касян С.Я.			
Рецензент				
Нормоконтролер				

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

в.о. завідувача кафедри

маркетингу

(повна назва)

Куваєва Т.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«30» вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра
 (бакалавра, магістра)

студенту Лиман А.В. академічної групи 075м-23-1
 (прізвище та ініціали) (шифр)

спеціальності 075 Маркетинг
 (код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
 (офіційна назва)

на тему **«Маркетингова стратегія підприємства на ринку кондитерських виробів»**

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____ № _____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи формування маркетингової стратегії підприємства	30.09.2024 р – 13.10.2024 р.
Дослідницький	Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Малбі Фудс»	14.10.2024 р – 17.11.2024 р.
Проектний	Удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Малбі Фудс»	18.11.2024 р – 08.12.2024 р.
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра		09.12.2024 р – 15.12.2024 р.

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

Касян С.Я.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 30.09.2024 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії

13.12.2024 р.

Прийнято до виконання

_____ (підпис студента)

Лиман А.В.

(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: Структура роботи: 104 сторінок основного тексту; 27 рисунків; 26 таблиць; 5 додатків; 74 джерел посилань.

Об'єкт дослідження – процес маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Малбі Фудс».

Предмет дослідження – теоретико-методичні положення щодо маркетингової стратегії підприємства на кондитерському ринку.

Мета роботи – удосконалення теоретико-методичних аспектів формування маркетингової стратегії підприємства на кондитерському ринку.

Методи дослідження: методи стратегічного аналізу (SWOT, IFAS, EFAS, PEST, матриця Ансоффа); методи маркетингових досліджень (кабінетний аналіз, опитування, анкетування); економічний аналіз та статистичні методи для обробки результатів досліджень.

Емпірична база дослідження – фінансова та управлінська звітність ТОВ «Малбі Фудс» за 2021-2023 роки, маркетингові дослідження споживачів, статистичні та економічні дані щодо ринку кондитерської продукції України та світових тенденцій.

Основні результати роботи: Узагальнено теоретичні основи маркетингових стратегій підприємств. Проведено аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Малбі Фудс», визначено основні проблеми та бар'єри в просуванні продукції, зокрема через обмежений бюджет на маркетинг у порівнянні з конкурентами. Виявлено перспективні напрямки розвитку компанії шляхом сегментації ринку, покращення позиціонування брендів, оптимізації асортименту та розробки рекомендацій для коригування маркетингової стратегії.

Сфера застосування результатів – вдосконалення маркетингових стратегій для підприємств кондитерської промисловості, зокрема для ТОВ «Малбі Фудс».

Економічна ефективність - підвищення конкурентоспроможності продукції, зростання прибутковості за рахунок оптимізації маркетингових заходів, ефективнішого позиціонування товарів та охоплення нових цільових сегментів ринку.

Значимість роботи – розроблені рекомендації щодо коригування маркетингової стратегії дозволяють підприємству підвищити впізнаваність брендів, розширити ринкові частки та покращити фінансові показники в умовах обмеженого маркетингового бюджету.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СПОЖИВЧИЙ РИНОК, ПОЗИЦІОНУВАННЯ, МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ, АНАЛІЗ РИНКУ, РОЗВИТОК, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ABSTRACT

Explanatory note: Structure of the work: 104 pages of text; 27 figures; 26 tables; 5 appendices; 74 references.

Object of the study – the process of the marketing activity of the company LLC "Malbi Foods".

Subject of the study – theoretical and methodological principles of the marketing strategy of an enterprise in the confectionery market.

The aim of the work – to improve the theoretical and methodological aspects of forming the marketing strategy of the enterprise in the confectionery market.

Research methods: methods of strategic analysis (SWOT, IFAS, EFAS, PEST, Ansoff Matrix); marketing research methods (desk research, surveys, questionnaires); economic analysis and statistical methods for processing the research results.

Empirical base of the study – financial and managerial reporting of LLC "Malbi Foods" for 2021-2023, marketing research of consumers, statistical and economic data on the confectionery market in Ukraine and global trends.

Main results of the work: The theoretical foundations of marketing strategies for enterprises have been summarized. An analysis of the marketing activities of LLC "Malbi Foods" was conducted, identifying the main problems and barriers to product promotion, particularly due to the limited marketing budget compared to competitors. Promising directions for company development were determined through market segmentation, improving brand positioning, optimizing the product range, and developing recommendations for adjusting the marketing strategy.

Field of application of results – improvement of marketing strategies for confectionery industry enterprises, particularly for LLC "Malbi Foods".

Economic efficiency – enhancing the competitiveness of products, increasing profitability through the optimization of marketing activities, more effective product positioning, and the expansion of coverage to new target market segments.

Significance of the work – the developed recommendations for adjusting the marketing strategy enable the enterprise to increase brand awareness, expand market

shares, and improve financial performance under conditions of a limited marketing budget.

Keywords: MARKETING STRATEGY, COMPETITIVENESS, CONSUMER MARKET, POSITIONING, MARKETING RESEARCH, MARKET ANALYSIS, DEVELOPMENT, EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1 Поняття маркетингової стратегії та її роль у діяльності підприємства .	12
1.2 Класифікація маркетингових стратегій підприємств.....	14
1.3 Основні підходи до вибору маркетингової стратегії підприємства	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАЛБІ ФУДС».....	28
2.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Малбі Фудс».....	28
2.2 Аналіз маркетингової стратегічної діяльності ТОВ «Малбі Фудс».....	36
2.3 Маркетинговий стратегічний аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Малбі Фудс»	47
2.4 Аналіз кондитерського ринку та тенденцій його розвитку.....	52
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАЛБІ ФУДС».....	63
3.1 Організація маркетингового дослідження	63
3.2 Визначення перспектив стратегічного розвитку ТОВ «Малбі Фудс» на кондитерському ринку	77
3.3 Рекомендації щодо коригування маркетингової стратегії підприємства	82
3.4 Розробка комплексу маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності продукції	Помилка! Закладку не визначено.
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена наслідками сучасних кризових процесів, в яких опинилися великі компанії України та інших держав, потребуючи докорінної перебудови альтернатив розвитку на ринку у найближчій перспективу, тобто оптимізації маркетингових стратегій. Світові тенденції оптимізації стратегій маркетингу підприємств поки не містять єдиних універсальних рецептів розв'язання проблем еволюції бізнесу на споживчих ринках, обмежуючи класичним теоріями М. Портера, П.Друкера, Ф.Котлера та ін. науковців і авторів, а також матричним аналізом, на кшталт Бостон-консалтингових груп, І.Ансоффа, Макінсі та ін.

Складним питанням формування маркетингових стратегій підприємств присвячено праці таких вітчизняних науковців у сфері цифрового маркетингу, конкуренції, як: О. В. Зозульов, С.Я. Касян, Н.В. Куденко, С. О. Солнцев, А. В. Федорченко та ін.

Мета роботи – удосконалення теоретико-методичних аспектів формування маркетингової стратегії підприємства на ринку кондитерських виробів.

Відповідно до окресленої мети в роботі поставлено **такі завдання**:

- висвітлити поняття маркетингової стратегії та її роль у діяльності підприємства, та провести класифікацію маркетингових стратегій підприємств;
- визначити основні підходи до вибору маркетингової стратегії підприємства;
- здійснити аналіз фінансово-економічної та маркетингової стратегічної діяльності ТОВ «Малбі Фудс»;
- провести маркетинговий стратегічний аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Малбі Фудс» та аналіз кондитерського ринку та тенденцій його розвитку;
- організувати маркетингове дослідження;

– визначити перспективи стратегічного розвитку ТОВ «Малбі Фудс» на кондитерському ринку та навести рекомендації щодо коригування маркетингової стратегії підприємства.

Об’єкт дослідження – процес маркетингової діяльності підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні положення щодо маркетингової стратегії підприємства на ринку кондитерських виробів.

Методи дослідження. У роботі використані методи стратегічного аналізу SWOT, IFAS, EFAS, PEST-, матриця Ансоффа, перцепційна, стратегічна карти, економічного аналізу, прогнозування, а також методи маркетингових досліджень: кабінетний, опитування (анкетування), статистичні – для обробки результатів та ін.

Емпірична база дослідження – статистичні та економічні дані щодо становища і трендів ринку продукції, на якому діє ТОВ «Малбі Фудс», фінансова та управлінська звітність підприємства за 2021-2023 рр., прогнозні маркетингові плани, результати даних опитувань споживачів продукції та ін.

Сфера використання результатів роботи пов’язана зі вдосконаленням маркетингових стратегій ТОВ «Малбі Фудс» на ринку кондитерських виробів у контексті протидії конкурентам за рахунок позиціонування та просування товарів, оптимізації асортименту, вибору перспективних стратегічних альтернатив (зон господарювання) тощо.

Положення, що захищаються – організаційні рішення та пропозиції щодо коригувань маркетингових стратегій ТОВ «Малбі Фудс» на ринку кондитерських виробів України та зарубіжжя виходячи з фінансового потенціалу компанії та стратегічно бачення керівництва, у т.ч. із застосуванням інструментів позиціонування основних брендів.

Інформаційна база дослідження. Праці українських та зарубіжних вчених, звіти з маркетингових досліджень, матеріали Державної служби статистики України, інформація мережі Internet.

Апробація результатів. Результати дослідження, що були отримані в кваліфікаційній роботі магістра, були оприлюднені на таких науково-практичних конференціях:

– Касян С. Я., Шебанов О. Б., Лиман А. В. Маркетингова діяльність шоколадної фабрики: аспекти енергозбереження, сталого розвитку. *Відновлення України у повоєнні часи: виклики, стратегічні пріоритети, ресурсне забезпечення, потенціал майбутнього розвитку: Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 10-річчю переміщення Донецького національного університету імені Василя Стуса до м. Вінниці* (10–11 жовтня 2024 р.). Україна, Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. С. 212-213 (498 с.).

– Касян Сергій, Буняк Василь, Лиман Аліса. Специфіка вибору маркетингових стратегій підприємств у харчовій промисловості. *Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції*, Україна, м. Хмельницький, 24 жовтня 2024 р. / редкол.: Ю.В. Телячий (гол.) та ін. Відповідальна за випуск: Наталія Сапотніцька. Хмельницький : ХКТЕІ, 2024. С. 93-94 (247 с.). URL: <http://www.xktei.km.ua/naukova-diyalnist/naukovi-zahodi-vidannya-hktei/materiali-konferencij-hktei/>

– Kasian Serhii, Shebanov O., Lyman A. Company strategic marketing activities in the confectionery markets of Ukraine and EU. The Main Communication Strategies in MCDONALD'S Marketing in Fast Food Market. Marketing of innovations. *Innovations in marketing* (2024). *Materials of the International Scientific Internet Conference (December, 2024)*. Editor in Chief: Sergii Illiashenko, Doctor of Economics, Professor. University of Economics and Humanities, Bielsko-Biala, Poland. Bielsko-Biala: WSEH. [E-edition]. P. 124-127 (396 p.) ISBN 978-83-63649-16-6.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з найменувань 74, 27 рисунків, 26 таблиць та 5 додатків. Обсяг роботи 104 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття маркетингової стратегії та її роль у діяльності підприємства

Кожен процес чи явище можуть давати лише те, що є в їхньому потенціалі, тобто в комплексі заходів стратегічного управління. З'ясувавши, що таке стратегія, можна виділити вже зміст стратегічного управління та його засади формування й впровадження.

Стратегію підприємства можна поділити, наприклад, на складові: «Підвищення цінності людського капіталу підприємства», «Виробничий потенціал підприємства», «Розширення ринку», «Фінансовий результат», кожна з яких отримує власну стратегічну мету, але підпорядковану стратегії підприємства [2, с. 84]. Для кожної з основних складових стратегії підприємства визначається стратегічна мета.

Різноманіття терміну «стратегія» пов'язане з його конкретним застосуванням, яке походить від грецького *strategia*, *stratos* – військо, *ago* – веду, тобто це військовий термін, вища сфера військового мистецтва, що вивчає закономірності та характер ведення війни, розробляє теоретичні основи планування, підготовки та здійснення військових операцій, визначає стратегічні завдання. Вперше термін «стратегія» щодо управління будь-яким комерційним підприємством використав А. Чендлер – молодший у своїй праці «Стратегія та структура» [18, с. 75].

Відзначимо, що немає загально прийнятого та узгодженого її визначення. Доречний вислів Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі» [19, с. 46]. Зміст стратегії не у фундаментальних поняттях, а хоча би в орієнтирах дій, які мають використовувати суб'єкти діяльності.

Стратегія – багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства явище, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства [6, с. 75]. Подібне визначення про «панацею» не має конкретики щодо організації планів, їх досягнення з урахуванням місії чи бачення компанії, позитивне в цьому формулюванні хіба що частка оптимізму для розв’язання негараздів у підприємств.

Розглянемо деякі визначення стратегічного управління відомих науковців для формування елементів його впровадження задля вирішення проблем у діяльності великих компаній. З. Шершньова вважає, що стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії [35, с. 23]. Такий підхід, на нашу думку, досить детальний, тому як розділяє цільовий та інтегральні оцінки бізнесу компанії та складових її діяльності.

За І. Ансоффом стратегічне управління є діяльність, пов’язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [4, с. 68]. Це визначення в науковій літературі поки залишається найбільш точним і практичним з точки зору ведення бізнесу компаній.

А. Томпсон та А. Стрікланд виділяють стратегічне управління як безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, реалізації стратегічного плану з оцінкою діяльності, впровадження та корекції стратегій. При цьому А. Томпсон виокремлює декілька цілей стратегічного управління: інновації, персонал, продуктивність, ресурси, прибутковість, положення на ринку та ін. [12, с. 76]. Такі цілі є зрозумілими щодо впровадження як індикаторів, однак у довгострокових періодах великі компанії мають різні результати з причини розмаїття застосовуваних засобів

для їх досягнення. Отже, можемо сформулювати визначення маркетингових стратегій, які є діяльністю, спрямованою на досягнення місії за допомогою формування та застосування комплексу заходів, які не перевищують потенціалу компанії.

1.2 Класифікація маркетингових стратегій підприємств

Стратегічний розвиток підприємства – це принципові середньо- та довгострокові рішення з відповідними способами та засобами, які визначають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей [27, с. 191].

Удосконалення стратегічного управління маркетингом містить:

- аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей СГП (стратегічних господарських підрозділів);

- визначення і уточнення місії, цілей стратегічних бізнес-одиниць на основі цілей та сформульованої загальної стратегії;

- узагальнюючу оцінку чинників зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-одиниць підприємства, уточнюють їх (за ними) стратегічні цілі та визначають чи уточнюють можливі способи їх досягнення, тобто відбувається перегляд стратегічних альтернатив, які можна реалізовувати щодо певного бізнесу;

- вибір стратегії СГП (стратегічних господарських підрозділів), тобто прийняття конкретних рішень щодо того як розвивати цей бізнес підприємства в цілому та його окремі сектори (напрями) і продукти, яке місце займати на ринку, як протидіяти конкурентам тощо;

- формування на бізнес-рівні стратегії (стратегія окремих СГП) виступає метою і відтак, забезпечується, а отже, і закінчується розробкою функціональних стратегій.

З'ясування поточної стратегії містить певні особливості. Не можливо розробити стратегію тобто приймати рішення про майбутні дії не маючи

чіткого уявлення про те в якому стані реалізація поточної стратегії. Найбільш використовуваним підходом до оцінки рівня реалізації поточної стратегії є аналіз певного набору внутрішніх і зовнішніх факторів. У таблиці 1.1 наведена загальна характеристика основних стратегій підприємства.

Таблиця 1.1 – Загальна характеристика основних стратегій підприємства

Стратегія	Зміст	Передумови	Переваги	Ризики
Диференціація	Продукція повинна мати дещо неповторне для споживача. Витрати відіграють другорядну роль	Досвід у маркетингу. Інжинірингові розробки. Творчі спроможності. Важливі вкладення в базові дослідження.	У споживачів виробляється прихильність до торгової марки, що знижує їх чутливість до ціни та створює додаткові бар'єри	Загроза імітації унікальних властивостей товару. Зниження значення диференціації для покупців зі зміною цінностей
Фокусування на сегменті	Обробка одного або декількох сегментів і досягнення там або лідерства по витратах, або диференціації	Підприємство повинно працювати на сегменті ефективніше, ніж конкуренти, що охоплюють весь ринок	Переваги попередніх стратегій по відношенню до окремого сегменту ринку	Відрив у ціні підприємства, що працює на всьому ринку може бути надто великим
Лідерство за витратами	Усі дії спрямовані на скорочення витрат. Якісні характеристики діяльності є другорядними	Велика частка ринку або інші суттєві переваги; найсуворіший контроль за витратами	Підприємство отримує прибуток навіть, коли конкуренти потрапили у зону збитку. Є захищеним від споживачів, що можуть впливати на ціну товару.	Загроза імітацій способів технології та методів виробничого процесу. Загроза появи нових технологій. Не враховуються маркетингові аспекти.

Джерело: складено на основі [12, с. 95; 45]

Отже, стратегія – це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Для більш ефективної реалізації обраної стратегії необхідно розділити діяльність підприємства на основні та допоміжні процеси та найбільшу увагу приділити саме основній діяльності, поступово адаптуючи стратегію в маркетинговому, виробничому відділах та в сервісному обслуговуванні, що забезпечить повніший контроль за її реалізацією. Допоміжні процеси більш гнучкі і вони самі в процесі реалізації загальної стратегії будуть змінюватися згідно обраному напрямку.

Методика та аналіз завчасно обраної стратегії підприємства дозволяють мінімізувати ризики її впровадження та своєчасно внести відповідні корективи внаслідок змін пріоритетів ринку та задач на споживчих ринках.

1.3 Основні підходи до вибору маркетингової стратегії підприємства

Під час проведення аналізу при виборі маркетингової стратегії перевага надається одній з альтернатив, яка найбільше відповідає умовам зовнішнього та внутрішнього середовища організації, а також вибраним цілям її діяльності з урахуванням певної ефективності. Стратегічні альтернативи, тобто шляхи вибору розвитку бізнесу в маркетингу дозволяють не лише обрати перспективні засоби збуту продукції та завоювання ринків, але й випередити конкурентів завдяки врахуванню певних параметрів діяльності, як-то сильних чи слабких сторін, стратегічних зон господарювання тощо [62]. Стратегічні альтернативи – це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу організації досягти цілей, в межах вибраного напрямку й обмежень на використання ресурсів. Загалом, ефективність є результатом отримання кінцевих результатів, наприклад, виручки або прибутку із співставленням затрачених ресурсів у вигляді грошових коштів, матеріальних та інших інвестицій, людської праці тощо [63].

Процес розробки стратегії не завершується якоюсь негайною дією. Звичайно, він закінчується установленням загальних напрямків, просування по яких забезпечить ріст та закріплення позицій підприємства. Сформульована стратегія повинна бути використаною для розробки стратегічних проектів,

методів пошуку. Роль стратегії у пошуку складається в тому, щоб, по-перше, зосередити увагу на певних ділянках або можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією. Процес реалізації стратегії може бути поділено на два великих етапи:

Перший етап – розробка набору стратегій, починаючи від базової стратегії підприємства та закінчуючи функціональними стратегіями та окремими проектами. Другий етап – реалізація визначеної стратегії у часі, переформулювання стратегії на підставі нових обставин. На рисунку 1.1 наведено елементи стратегії маркетингу.

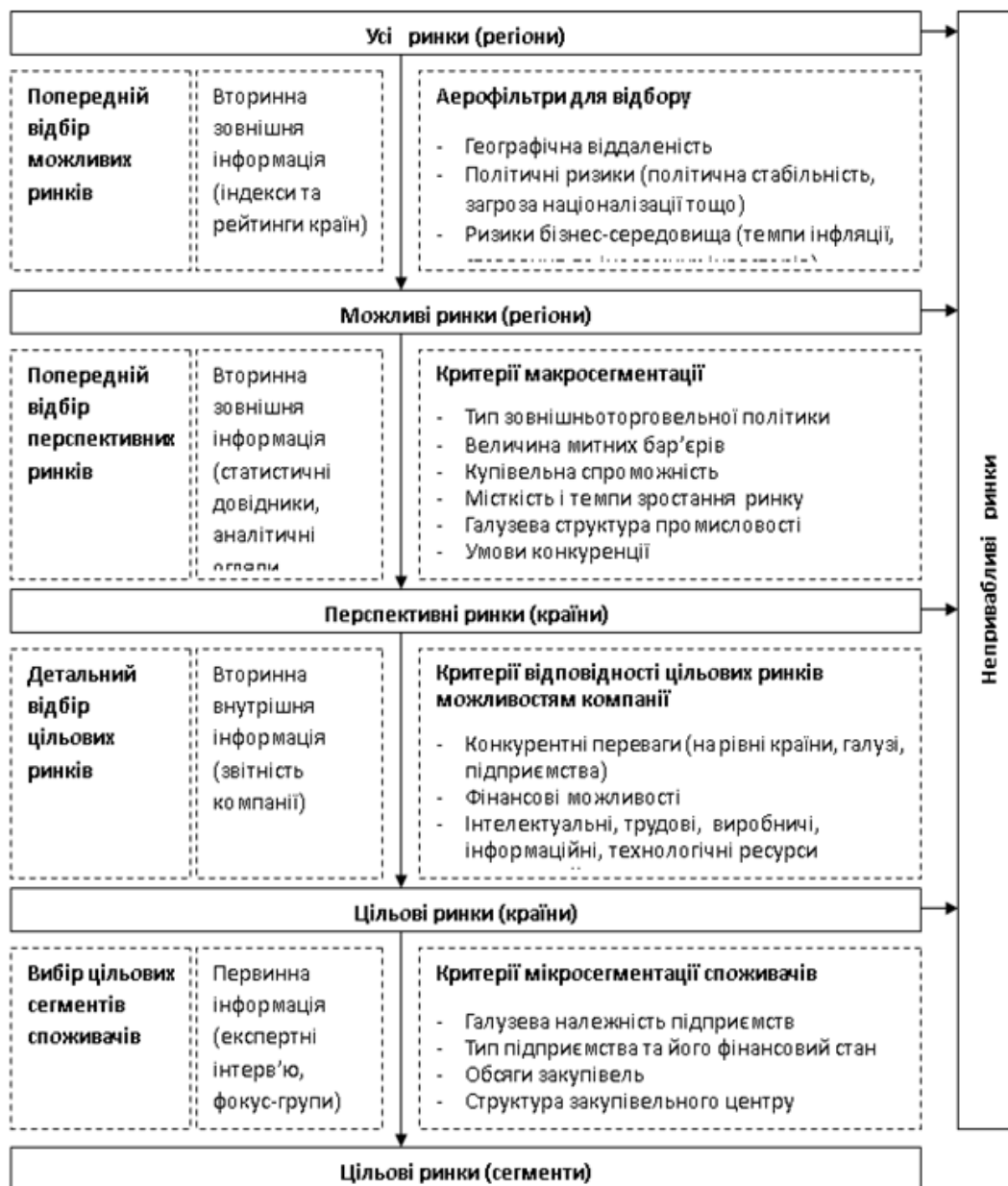


Рисунок 1.1 – Елементи стратегії маркетингу. Джерело: [9, с. 52]

Таблиця 1.2 – Інструментарій розробки маркетингових стратегій підприємства

Рівень стратегії що розробляється	Елемент стратегії	Стратегічні альтернативи	Інструменти	Елемент міжнародної стратегії
Корпоративна	Зростання	- Більш глибоке проникнення на ринок - Розробляння нового товару - Вихід на новий ринок - Диверсифікація та інтегралізація	Матриця Ансоффа	Стратегія виходу на зарубіжний ринок
	Портфельна	- Інвестування - Деінвестування - Ліквідація	Матриця БКГ Мак-Кінзі	Стратегія розвитку міжнародного ринку
	Конкурентна стратегія бізнесу	- Лідерство за витратами - Диференціальна - Фокусування	Матриця Портера	
Інструментальна	Товарна	- Одно марочна - Багато марочна - Групи торгових марок	Етап життєвого циклу товару SWOT	Стандартизація, адаптація, капіталізація
	Цінова	- Зняття вершків - Диференційованого ціноутворення - Цінового прориву - Нейтральне		
	Збуту	- Інтенсивного збуту - Селективний - Ексклюзивний		
	Просування	- Агресивна - Класична - Диференціації - Інноваційна - Залучення		

Джерело: [17, с. 53; 46]

При виборі стратегій маркетингу підприємства важливим є поведінка споживача, саме на яку має орієнтуватися бізнес при плануванні як напрямків збуту товарів, їх подачі, просуванню, а також звісно основних характеристик, що і будуть формувати лояльність покупців у майбутньому. Сукупність рівнів, елементів та альтернатив маркетингових стратегій складає інструментарій розробки представлено в таблиці 1.2. Основним критерієм оцінки обґрунтованої стратегічної альтернативи є можливість досягнення з її

допомогою цілей організації.

М. Портер виокремлює три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі і забезпечити конкурентні переваги лідерство за витратами, диференціація, фокусування на сегменті [10, с. 91], звісно у кожній є свої прояви ризиків, зважаючи на переваги.

Так, стратегії лідерства за витратами дозволяють формувати нижчі ціни, ніж у конкурентів і водночас охоплювати вузькі та широкі сегменти ринку, а диференціації – більш вигідні для покупців, тому для компанії важливим є пошук «золотої середини» в процесах управління обраними стратегіями.

Найбільш важливі дві концепції – стратегічного планування і стратегічного управління. Стратегічне планування не тотожне відомому у свій час перспективному плануванню. Перспективний план не спирається на механізм його реалізації. Характеризується як особливий механізм регулювання планових рішень (у вигляді стратегій, концепцій, пріоритетів).

Принципова відмінність стратегічного планування від стратегічного управління в принципово різних альтернативних моделях «корпоративного менеджменту: планування та розвиток організації, згідно мислення, «від минулого - через сьогодні - до майбутнього» або стратегічне управління - «від образу майбутнього бізнес-успіху - до теперішнього» [20, с. 93], що наведено на рисунку 1.2.

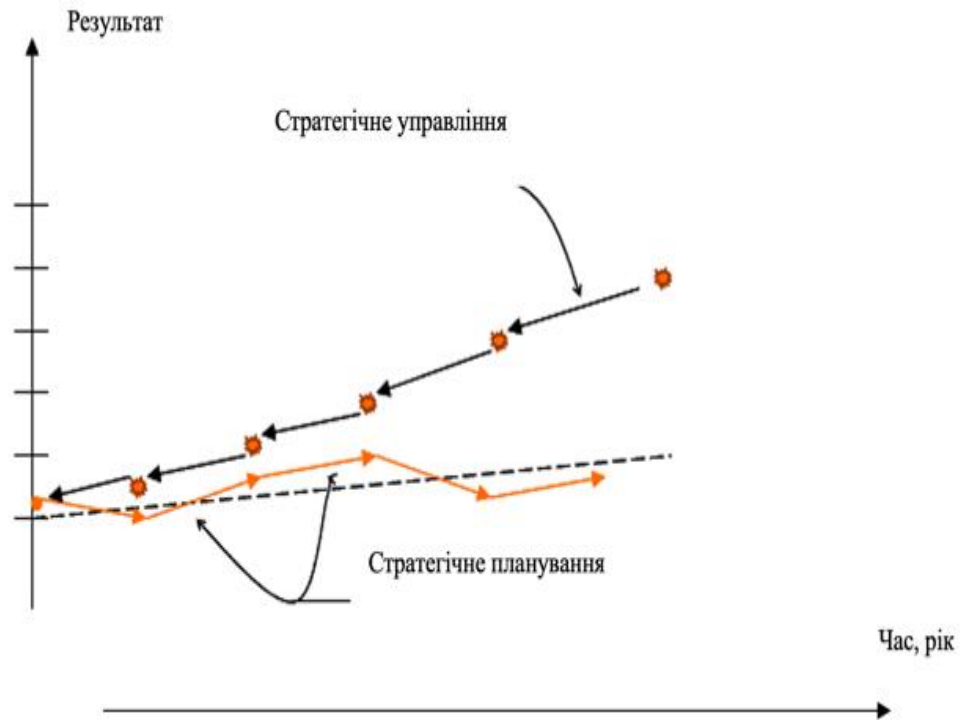


Рисунок 1.2 – Стратегічне планування та стратегічне управління.

Джерело: [20, с. 93]

Більш чітко виокремлює ці концепції саме П. Друкер: «стратегічне планування є управління за планами, а стратегічний менеджмент – управління за результатами». У задачах стратегічного менеджменту одними з ефективних методів управління є технологія «Управління за цілями», вперше згадана ним у 1954 р у книзі «The Practice of management» на основі принципів:

- цілі розробляються не тільки для організації, а й для кожного її співробітника;
- цілі розробляються «зверху вниз» для забезпечення зв'язку зі стратегією та «знизу вверху» для досягнення релевантності до співробітника;
- участь у прийнятті рішень, тобто і керівник, і працівник разом приймають рішення з вибору варіанту рішення поставленої задачі;
- проведення обов'язкової оцінки проведеної роботи;
- побудова ефективної системи мотивації персоналу [46, с. 73].

Простим і наочним способом відображення стратегії організації, її цілей і напрямів розвитку, є стратегічна карта, призначення якої полягає у

поширенні стратегії серед працівників підприємства та перенесенні її на операційний рівень діяльності, тобто у щоденні операційні процеси [19, с. 84].

При побудові стратегічної карти необхідно:

- відтворити стратегію підприємства у вигляді окремих взаємопов'язаних цілей для більш точного та зрозумілого механізму її виконання;
- виконати побудову у такій послідовності, щоб не допустити появи зв'язків між «не сусідніми» стратегічними цілями, попереджуючи випадіння окремої стратегічної цілі із загальної стратегії підприємства [21, с. 38].

Стратегічні карти можна будувати у т.ч. за допомогою матриць, наприклад, Ансоффа, БКГ, Макінсі та ін. Матриця Ансоффа, відома як сітка розширення продукт-ринок, є інструментом стратегічного планування, який використовується компаніями, щоб допомогти їм вирішити, як рости та розширюватися, що представлено на рисунку 1.3.

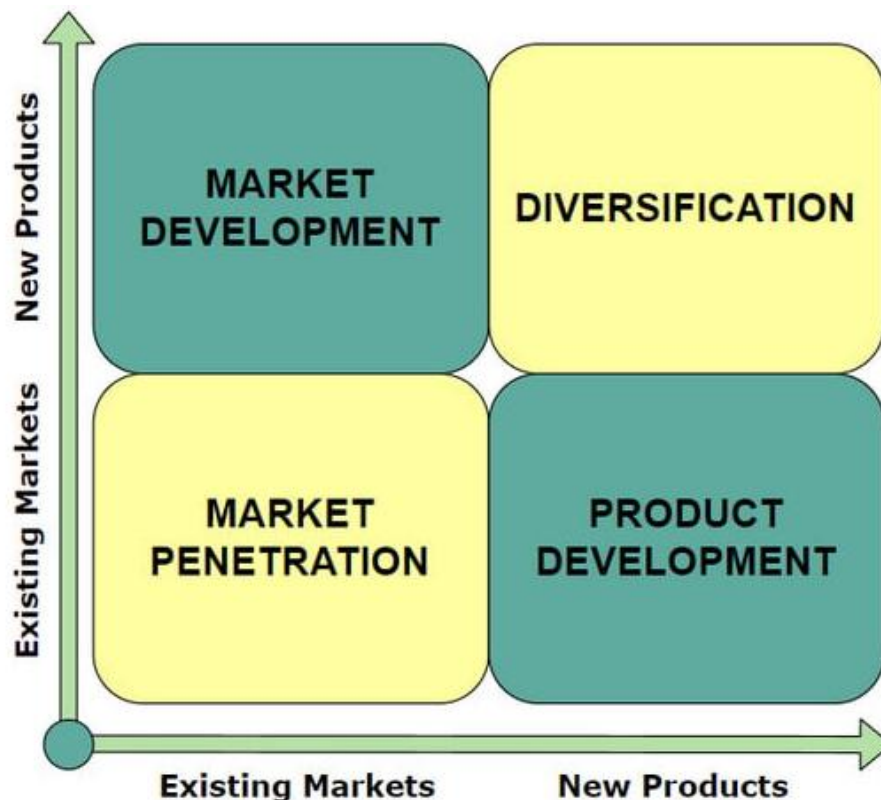


Рисунок 1.3 – Матриця Ігоря Ансоффа. Джерело: [49, 54]

В основу матриці БКГ покладені такі припущення: чим більше

швидкість росту, тим більші можливості розвитку; чим більше частка ринку, тим сильніші позиції організації в конкурентній боротьбі [27, с. 16]. Ідея методу полягає в розподілі товарних груп або товарів на чотири типи: 1 – товари, попит на які зменшується, а ринкова частка – незначна (умовне найменування цього типу – «собаки»); 2 – товари, попит на які зростає з невеликою ринковою часткою («дикі кішки» або «знаки питання»); 3 – товари, попит на які зростає інтенсивно, а ринкова частка може збільшуватися («зірки»); 4 – товари, які визначають ринкову частку виробника, попит на них сталий і мало змінюється («корови») [29, с. 83].

Виробництво майже всіх нових товарів розпочинається як виробництво «диких кішок» і характеризується високими витратами на одиницю продукції, ринкова частка якої незалежно від збільшення обсягів реалізації цих товарів, невелика. В «зірках» – майбутнє підприємства як самостійного господарського суб'єкту. Існує значна частина витрат на маркетинг, вдосконалення продукту, розширення та переобладнання підприємства, а прибуток – порівняно невеликий. Оскільки ринок розвивається високими темпами, то «зірки» потребують високих інвестицій. У перспективі досягаються потоки прибутку, необхідного для покриття витрат і розвитку підприємства. «Старі» товари повинні бути зняті з виробництва.

Друга назва моделі матриця Макінсі «ринкова привабливість – конкурентоспроможність» говорить про її призначення. Третя назва більше підкреслює форму цієї моделі, а не її зміст, - «міхурчаста діаграма», теж називають «екран бізнесу». Модель McKinsey / GE є матриця, що складається з 9 квадрантів для відображення й порівняльного аналізу стратегічних позицій напрямків господарської діяльності підприємства, рисунок 1.4.

Привабливість ринку	Висока	Переможець 1	Переможець 2	Сумнівний бізнес
	Середня	Переможець 3	Середній бізнес	Той, що програв 1
	Низька	Творець прибутку	Той, що програв 2	Той, що програв 3
		Висока	Середня	Низька
		Конкурентоспроможність СБО (стратегічні бізнес-одиниці)		

Рисунок 1.4 – Матриця McKinsey / GE [47]

З її допомогою забезпечувалося часткове рішення проблеми встановлення загальної порівняльної бази для аналізу стратегічних позицій видів бізнесу, які сильно відрізнялися один від одного за своїм характером.

У побудові цієї матриці використовуються два фактори – привабливість ринку (вісь Y) і конкурентоспроможність СБО (вісь X). Кожний із цих факторів характеризується не одним, а декількома показниками, які наведені у таблиці 1.3. За осями Y та X виставляються інтегральні оцінки відповідно привабливості ринку та конкурентоспроможності СБО. Тому в моделі McKinsey / GE кожна вісь координат є віссю багатокритеріального аналізу, що робить цю модель більш розгорнутою в аналітичному плані в порівнянні з матрицею BCG і більш реалістичною з погляду позиціонування видів бізнесу. У матриці «Мак Кінсі / Дженерал Електрик» виокремлюються три зони стратегічних позицій: 1. Зона переможців. 2. Зона тих, що програли.

3. Середня зона, до якої входять позиції, у яких стабільно генерується прибуток від бізнесу, середні позиції бізнесу та сумнівні види бізнесу.

Таблиця 1.3 – Показники привабливості ринку та конкурентоспроможності СБО [41, 42]

Привабливість ринку	Конкурентоспроможність СБО
розмір ринку	ринкова частка
темпи росту ринку	відносна ринкова частка
рентабельність	Витрати
рівень конкуренції	рівень цін
можливість нецінової конкуренції	Прибутковість
місткість ринку	конкурентна позиція
диверсифікація ринку	привабливість асортиментів
технічні та інноваційні тенденції	імідж підприємства, торговельної марки
державне регулювання ринку	технологічні переваги
прихильність споживача торговельній марці	маркетингові переваги
концентрація клієнтів («влада» споживачів)	кадровий потенціал (кваліфікація персоналу)
екологічні вимоги	якість продукції
наявність бар'єрів для входу в галузь	відданість споживача продукції підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [70]

Для позиції Переможець 1 характерні найвищий ступінь привабливості ринку та відносно сильні переваги СБО на ньому. Для позиції Переможець 2 характерні вищий ступінь привабливості ринку та середній рівень відносних переваг СБО. Така СБО явно не є лідером у своїй галузі, але водночас не відстає від нього. Переможець 3 займають підприємства з такими видами бізнесу, у яких ринкова привабливість тримається на середньому рівні, але при цьому переваги СБО на такому ринку очевидні та сильні. Для такої СБО необхідно, насамперед: визначити найбільш привабливі ринкові сегменти та інвестувати саме в них; розвивати свої здатності протистояти впливу конкурентів; збільшувати обсяги виробництва та через це домагатися збільшення своєї прибутковості [30, с. 16; 44].

Усі перераховані види стратегічних маркетингових рекомендацій для кожної з дев'яти можливих позицій СБО згруповані на рисунку 1.5.

Переваги матриці «Мак Кінсі/Дженерал Електрик» є такі:

- порівняно з матрицею БКГ є детальний метод стратегічного аналізу;
- дає змогу визначити стратегічний стан СГП підприємства;
- пропонує стратегічні альтернативи розвитку СГП підприємства;
- вказує напрями пріоритетного інвестування портфеля бізнесу підприємства.

Недоліки матриці Мак Кінсі є такі:

- визначення факторів конкурентоспроможності СГП і привабливості ринку потребує збору й аналізу великої кількості показників;
- побудова моделі залежить від значення коефіцієнта вагомості і рангу, які визначаються методом експертних оцінок, тому можлива різна оцінка СГП з позицій різних спеціалістів (вплив суб'єктивного фактору);
- іноді важко визначити стратегію для тих СГП, які перебувають всередині моделі (тобто охоплюють 3, 5, 7 квадрати).

Вибір стратегії передбачає: генерування великої кількості альтернативних стратегій, які дають змогу досягти бажаних цілей; їх аналіз та доопрацювання, «доведення» до рівня адекватності цілям розвитку організації та вибір загальної стратегії; аналіз альтернатив у межах вибраної загальної стратегії організації з метою наповнення її конкретним змістом [12, 45].

Отже, між усіма стратегічними цілями підприємства є взаємозв'язок: підвищення цінності кваліфікації та мотивації персоналу приводить до якісного використання всіх потужностей, які має підприємство, через підвищення рівня продуктивності праці, використання новітніх розробок і технологій маркетингу тощо.

Конкурентоспроможність стратегічної бізнес-одиниці			
	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія захисту позицій - «значні інвестиції» в розширення виробництва - підтримання конкурентних переваг	Стратегія росту - визначення конкурентних переваг - кинути виклик конкурентам в сферах, де можна знайти лідируючі позиції - посилення слабких позицій	Стратегія вибіркового розвитку - спеціалізація та обмеження переваг - пошук шляхів подолання слабких сторін - пошук можливостей співробітництва - елімінація
Середня	Стратегія росту - інвестування зростаючих сегментів - підвищення прибутковості шляхом економії на масштабах виробництва	Стратегія вибіркового розвитку - інвестування сегментів з низьким ризиком та високою рентабельністю - спеціалізація в зростаючому сегменті - пошук шляхів одержання конкурентних переваг	Стратегія «збору урожаю» - спеціалізація - пошук ніші - зменшення обсягів інвестування
Низька	Стратегія вибіркового розвитку - «значні інвестиції» у розширення виробництва - підтримання конкурентних переваг	Стратегія «збору врожаю» - звуження асортименту - знизити до мінімуму капіталовкладення - короткострокові перспективи - зайняти позицію до	Стратегія елімінації - припинити інвестування - знизити постійні витрати - продати частину бізнесу
Привабливість ринку			

Рисунок 1.5 - Види маркетингових стратегій згідно матриці «McKinsey / General Electric»

Критеріями аналізу та оцінки ефективності розвитку та маркетингових стратегій підгалузі кондитерської промисловості є динаміка таких показників, як: індекси виробництва та реалізації, показників дохідності, рентабельності, продуктивності та ін. Показники ефективності є важливими характеристиками факторного середовища формування прибутку та доходу підприємства, вони є не лише обов'язковими елементами порівняльного аналізу та оцінки

фінансового стану, але свідченням раціональності змін до стратегії маркетингу.

Висновки за розділом 1

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності, як: місію, конкурентні переваги, особливості організації бізнесу, ринки збуту, продукцію чи послуги, ресурси, структуру, виробничу програму, організаційну культуру, поведінку споживачів тощо.

Результати ситуаційного аналізу є також основою для прийняття управлінського рішення, яке уточнюється з використанням спеціальних підходів до стратегічного вибору на корпоративному та бізнес-рівнях.

На обсяг випуску харчової продукції як економічний показник впливає значна кількість факторів, що враховують специфіку суміжних галузей економіки, кожного окремого підприємства. Низький рівень продуктивності може свідчити про наявність на підприємствах застарілого технологічного устаткування, нераціональне використання робочого часу, низьку ефективність праці, високу матеріаломісткість продукції, дорогу сировину або високі транспортні витрати, значні адміністративні та інші операційні витрати, недосконале дослідження ринку тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАЛБІ ФУДС»

2.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Малбі Фудс»

Економічна роль харчової промисловості в розвитку економіки визначається тим, що вона забезпечує населення продовольством промислового виробництва [11, с. 15]. Шоколадна фабрика «Millennium» заснована у 1999 р. В Україні тоді не було жодного виробництва (ми маємо на увазі кондитерських виробів), побудованого з нуля. Сьогодні один з найбільших виробників шоколаду і цукерок в Україні. Випускає цукерки і шоколад під торговельними марками «Millennium», «Любимов», «Oskar le Grand», і «Любимов Kids» [29]. Фабрика єдина в Україні отримала ліцензію і право представляти і випускати солодоші для дітей під ТМ «Disney» з 2008 р.

Компанія підтверджує свою конкурентоспроможність на найбільшій європейській виставці кондитерських виробів ISM (м. Кельн, Німеччина). Закордонний збут шоколаду – Австралія і Філіппіни, США і ОАЕ, країни ЄС (біля двох десятків країн). За результатами незалежних досліджень торговельна марка «Millennium» була визнана загальновідомою в Україні – більш ніж 85% населення країни знайомі з продукцією фабрики [29].

У 2000 р. компанія першою в Україні почала виробництво пористого шоколаду (за ліцензією німецького бренду Mauxion). Досі саме цей тип шоколаду залишається «візитівкою» компанії – близько 50 % виробництва на фабриці відведено під цей продукт. У 2001 р. компанія також була першою, хто випустив в Україні шоколад з цільним горіхом – Millennium Gold [29].

Компанія часто експериментує зі смаками та форматами нових продуктів. У 2010-х Millennium відкриває для себе нові ринки, а для українських покупців – нові рецепти шоколаду. Так на світ з'являються «європейські колекції»: екстрачорний брют, а згодом – колекція Discover

Europe. Бренд є спонсором українських телевізійних шоу: «Танці з зірками» та «Орел і решка». У травні 2018 р. рейтинг «Фаворити успіху» визнав Millennium найкращим продуктом у своїй категорії. У таблиці 2.1 представлено основні відомості про ТОВ «Малбі Фудс».

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ТОВ «Малбі Фудс»

Назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МАЛБІ ФУДС» (ТОВ «МАЛБІ ФУДС»)
ЄДРПОУ	32998661
Види діяльності:	10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса	49010, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА область, місто ДНІПРО, вулиця МАРІЇ КЮРІ, будинок 5
Дата реєстрації	07.06.2004 р. Номер запису: 12241200000001781
Статутний капітал:	3 270 550.00 грн
Засновники:	Шаринов Євгеній Павлович Розмір внеску: 346 747.50 грн, 10.602% Петровська Оксана Іванівна Розмір внеску: 77 055.00 грн, 2.356% Дверіс Євген Борисович Розмір внеску: 346 747.50 грн, 10.602% ПРИВАТНА КОМПАНІЯ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ МБІ ІНВЕСТ Б.В. (MBI INVEST B.V.) Нідерланди, 1082Мд Амстердам, Клод Дебюссі Лаан, 42 Країна громадянства: Нідерланди Розмір внеску: 2 500 000.00 грн, 76.44%
Місія	Місія компанії "Millennium" полягає в створенні унікальних шоколадних виробів, які поєднують високу якість, неперевершений смак і креативний підхід до дизайну. Прагнемо надихати людей, дарувати їм радість та естетичне задоволення, перетворюючи кожен шматочок шоколаду на витвір мистецтва. Мета - бути лідером на ринку кондитерських виробів в Україні та за її межами, пропонуючи інноваційні продукти, що відповідають найвищим міжнародним стандартам якості.
Візія	Бути еталоном якості та креативності в кондитерській галузі, розвиваючи культуру споживання шоколаду як мистецтва. Прагнемо досягти визнання на світовому рівні, розширюючи асортимент продукції та зміцнюючи довіру споживачів через постійне вдосконалення технологій, дизайну та маркетингових стратегій.

Джерело: [29, 57, 58]

Організаційна структура управління підприємством ТОВ «Малбі Фудс» [59, 60, 64]: 1. Генеральний директор – загальне керівництво компанією, стратегічне планування та контроль за виконанням місії.

2. Відділ виробництва: начальник виробництва, технологи, лінійні менеджери, робітники виробничих ліній, контроль якості.

Переваги:

- високий рівень контролю за якістю;
- гнучкість у впровадженні нових технологій;
- здатність швидко реагувати на зміни попиту.

Недоліки:

- необхідність постійного навчання персоналу.

3. Відділ маркетингу: керівник відділу маркетингу; бренд-менеджери; аналітики ринку; фахівці з реклами та PR; дизайнери.

Переваги:

- ефективне управління брендами та просування продукції;
- проведення маркетингових досліджень і аналіз ринку;
- залучення нових клієнтів через інноваційні рекламні кампанії.

Недоліки:

- висока конкуренція в маркетинговому середовищі;
- залежність від ринкових трендів і уподобань споживачів.

4. Відділ Інтернет-магазину: менеджер з онлайн-продажів; адміністратори сайту; логісти; спеціалісти з клієнтської підтримки; SMM-фахівці. Переваги:

- доступ до широкої аудиторії;
- зручність для покупців.

Недоліки:

- потреба у високоякісному обслуговуванні клієнтів;
- конкуренція з міжнародними онлайн-майданчиками;
- залежність від технічних платформ і кібербезпеки.

5. Фінансовий відділ: головний бухгалтер; фахівці з фінансового обліку та аналізу. Переваги:

- контроль за фінансовими потоками;
- оптимізація витрат і планування бюджету.

Недоліки:

- високий рівень відповідальності за звітність;
- потреба у постійному контролі змін у законодавстві.

6. Відділ кадрів (HR): менеджер з персоналу; рекрутери; спеціалісти з навчання та розвитку персоналу. Переваги:

- підбір кваліфікованих кадрів;
- зміцнення корпоративної культури;
- підвищення рівня мотивації персоналу.

Недоліки:

- необхідність постійного розвитку програм навчання;
- конкуренція за висококваліфікованих працівників.

7. Відділ логістики: логісти; координатори поставок; водії; складські працівники. Переваги:

- ефективне управління постачанням і запасами;
- оптимізація витрат на логістику.

Недоліки:

- залежність від зовнішніх транспортних компаній;
- ризики логістичних збоїв.

Наші пропозиції щодо оновлення організаційної структури:

- зміцнення маркетингового відділу шляхом залучення інфлюенсерів і блогерів для просування продукції;
- екологічність та сталість – перехід до екологічно чистих упаковок і підтримка еко-програм;
- навчальні програми для персоналу для підвищення кваліфікації і розвитку лідерських якостей.

Організаційна структура ТОВ «Малбі Фудс» демонструє сильні сторони в управлінні виробничими, маркетинговими та логістичними процесами. Проте, для подальшого зростання необхідно приділяти увагу цифровій трансформації, розширенню онлайн-продажів та підвищенню кваліфікації.

Таблиця 2.2 – Зміна фінансових результатів ТОВ «Малбі Фудс» протягом 2021-2023 рр. [30].

Показники	Роки, тис. грн.			Відхилення, +;- (2023-2021)	Темп приросту, % 2023/2021
	2021	2022	2023		
1. Дохід	2 241 061	2640568	3957134	1716073	76,6
2. Собівартість реалізованої продукції	1 943 723	2148864	3284981	1341258	69,0
3. Валовий прибуток	297338	491704	672153	374815	126,1
4. Інші операційні доходи	133 263	188668	270669	137406	103,1
5. Адміністративні витрати	26 364	24889	32625	6261	23,7
6. Витрати на збут	200 791	238804	293357	92566	46,1
7. Інші операційні витрати	120 145	324069	476547	356402	297
8. Фінансовий результат від операційної діяльності	83301	92610	140293	56992	68,4
9. Інші фінансові доходи	13	1 729	997	984	7569,2
10. Інші доходи	-	496	456	456	-
11. Фінансові витрати	54 743	62 843	93 499	38756	70,8
12. Інші витрати	1 383	2 451	2 851	1468	106,1
13. Фінансовий результат до оподаткування	27188	29541	45396	18208	67,0
14. Витрати з податку на прибуток	5044	5812	9055	4011	79,5
15. Чистий прибуток	22144	23729	36341	14197	64,1

Джерело: розрахунки автора за даними Додатків А, Б

Згідно даних таблиці 2.2 фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «Малбі Фудс» зріс на 68,4% (на 56 млн. грн.), а валовий прибуток – на 374,815 млн. грн. (126,1%). Фінансові результати ТОВ «Малбі Фудс» у 2021-2023 рр. відображені на рисунку 2.1.

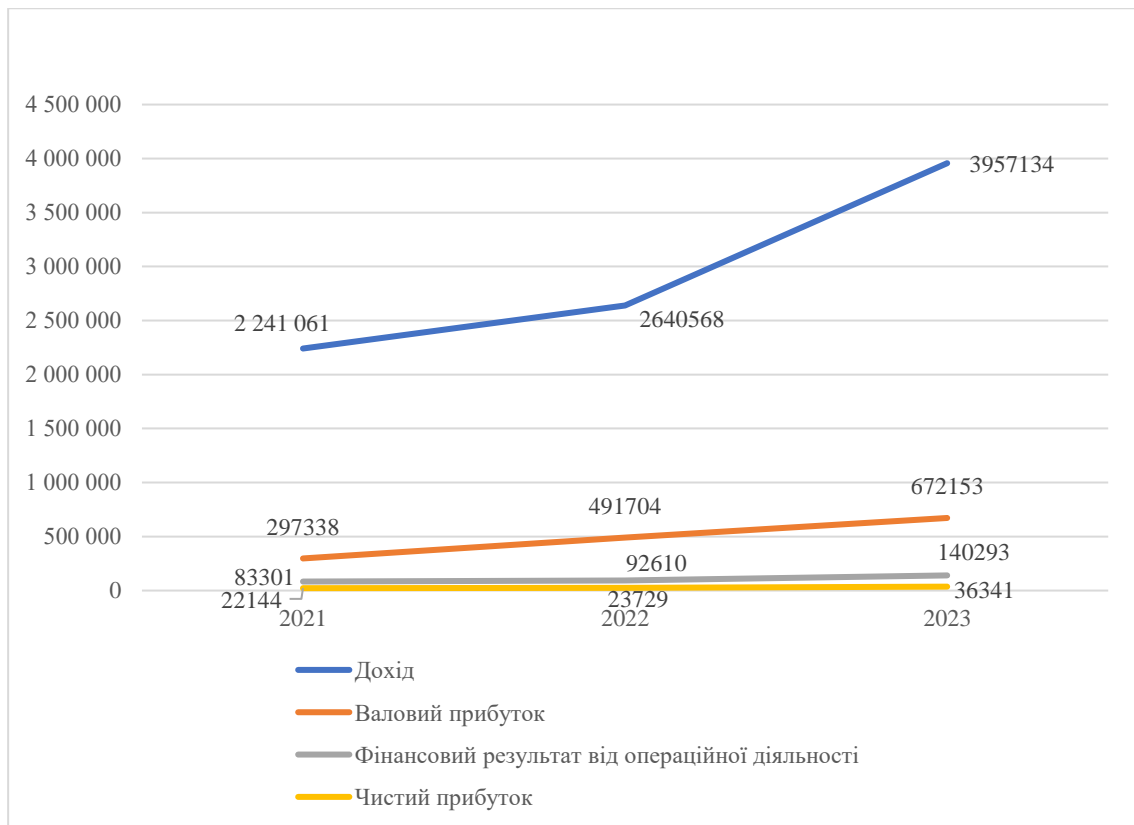


Рисунок 2.1 – Зміна фінансових результатів ТОВ «Малбі Фудс» у 2021-2023

Джерело: сформовано автором за даними Додатків А, Б

Як помітно з рисунку 2.1, ТОВ «Малбі Фудс» має суттєве зростання виторгу в 2023 р. помітно з 2022 р. та 2021 р., тоді як валовий прибуток має лінійну тенденцію нарощення, що може свідчити про недостатньо ефективну систему управління собівартістю реалізації готової продукції.

Проведемо загальний аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства та стану інших внутрішніх сил (ресурсного, техніко-технологічного, кадрового забезпечення, іміджевого потенціалу), таблиця 2.3.

Аналіз показників кадрового потенціалу ТОВ «Малбі Фудс» у 2021-2023 роках демонструє позитивні зміни, зокрема зростання середньооблікової чисельності працівників на 14% та кількості постійних працівників на 31%. Це свідчить про покращення стабільності та лояльності персоналу, що підтверджується збільшенням коефіцієнта стабільності на 14,1%.

Таблиця 2.3 – Зміна показників кадрового потенціалу ТОВ «Малбі Фудс» протягом 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення, +;- (2023-2021)	Темп приросту, % 2023/2021
	2021	2022	2023		
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1875	1993	2137	262	14
Прийнято	55	58	70	15	27
Звільнено	38	29	40	2	5
Постійно працюють на підприємствах протягом усього їх трудового стажу	1000	1200	1310	310	31
Коефіцієнт обороту з прийому	2,93	2,91	3,28	0,35	12
Коефіцієнт обороту з вибуття	2,03	1,46	1,87	-0,16	-8
Коефіцієнт стабільності персоналу	53,33	60,21	61,3	7,97	14,1
Виторг на працівника, тис. грн./особу	800	827,9	842,3	42,3	5,3
Чистий прибуток на працівника, тис. грн./особу	106,7	125,44	140,4	33,7	31,6

Джерело: розрахунки автора за даними Додатків А та Б

Водночас коефіцієнт обороту з прийому залишається на низькому рівні (3,28 у 2023 році), що вказує на обмежені темпи залучення нових працівників. Це може обмежувати можливості підприємства щодо адаптації до змін ринку або масштабування діяльності. Низький коефіцієнт обороту з вибуття (1,87 у 2023 році) демонструє стабільність кадрів і низький рівень плинності, що сприяє збереженню досвіду та ефективності.

Показники ефективності праці також зросли: виторг на працівника підвищився на 5,3%, а чистий прибуток на працівника – на 31,6%. Це свідчить про зростання продуктивності праці та фінансової результативності. Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку в управлінні персоналом, однак для забезпечення подальшого розвитку слід приділити увагу політиці найму з

метою залучення нових кадрів і забезпечення стійкого зростання. Зміну показників ділової активності та ефективності діяльності ТОВ «Малбі Фудс» у 2021-2023 рр. розглянемо за допомогою табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Зміна показників ділової активності та ефективності діяльності ТОВ «Малбі Фудс» у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення, +;- (2023-2021)	Темп приросту, % 2023/2021
	2021	2022	2023		
1. Фондоозброєність праці, тис. грн./особу	738	602	632	-106	-14,4
2. Фондовіддача	4,790	5,444	7,911	3,121	65,2
3. Фондомісткість	0,21	0,18	0,13	-0,08	-39,5
4. Рентабельність основних засобів, %	4,73	4,89	7,26	2,53	53,5
5. Рентабельність власного капіталу, %	15,14	13,96	17,61	2,47	16,3
6. Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	1179143	1392854	1746102	566959	48,1
7. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,90	1,90	2,27	0,37	19,2
8. Коефіцієнт завантаження оборотних засобів	0,526	0,527	0,441	-0,085	-16,1
9. Тривалість одного обороту оборотних засобів у днях	192	193	161	-31	-16,1
10. Рентабельність оборотних засобів, %	1,9	1,7	2,1	0,2	10,8

Джерело: розрахунки автора за даними Додатків А та Б

Збільшення середньорічної вартості оборотних засобів у 2021-2023 рр. ТОВ «Малбі Фудс» на 48% (на 566 млн. грн.) призвело до падіння фондоозброєності праці на 14% (на 106 тис. грн./особу) та підвищення фондовіддачі на 65%, а також рентабельності основних засобів на 2,53%. Підприємство демонструвало поживлення ділової активності, зважаючи на прискорення обороту оборотних засобів на 31 день (на 16%) у 2023 р. порівняно з 2021 р. та ріст їх рентабельності на 0,2%.

2.2 Аналіз маркетингової стратегічної діяльності ТОВ «Малбі Фудс»

Маркетингова стратегічна діяльність ТОВ «Малбі Фудс» базується на концепції розвитку груп торговельних марок, брендів, напрямків просування продукції на експорт та особливостях і потужностях виробничої бази, а також потенціалу збутової діяльності. Товарна політика ТОВ «Малбі Фудс» відповідає маркетинговій стратегії і спрямована на вивчення способів підвищення конкурентоспроможності продукції щодо якісних характеристик, створення нових виробів, формування асортименту й управління ним, пошук сегментів в Україні та за кордоном тощо. Збутовий асортимент можна проаналізувати згідно даним таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники динаміки та структури асортименту продукції ТОВ «Малбі Фудс» у 2021-2023 рр.

Група продукції	Рік			Відхилення абсолютне, +/-			Темп приросту 2023/2021, %
	2021	2022	2023	2022 - 2021	2023 - 2022	2023-2021	
Усього, тис. грн.	2 241 061	2 640 568	3 957 134	399 507	1 316 566	1 716 073	76,6
Millennium	1258770	1470892	2358959	212 122	888 067	1 100 189	87,4
Любимов	670659	782336	1168287	111 677	385 951	497 628	74,2
Oskar le Grand	87701	119498	108948	31 797	-10 550	21 247	24,2
Любимов Kids	207018	247274	299958	40 256	52 684	92 940	44,9
Інше	16913	20568	20982	3 655	414	4 069	24,1
Структура, %	100	100	100	0	0	0	0,0
Millennium	56,2	55,7	59,6	-0,5	3,91	3,4	6,13
Любимов	29,9	29,6	29,5	-0,3	-0,10	-0,4	-1,34
Oskar le Grand	3,9	4,5	2,8	0,6	-1,77	-1,2	-29,65
Любимов Kids	9,2	9,4	7,6	0,1	-1,78	-1,7	-17,94
Інше	0,8	0,8	0,5	0	-0,25	-0,2	-29,74

Джерело: розрахунки автора за даними Додатків А, Б

За результатами таблиці 2.6 можна зробити висновки, Millennium є ключовим сегментом компанії з найбільшим внеском у продажі (59,6% у 2023 році) та найвищим абсолютним приростом. Любимов залишається стабільною групою з другим за обсягом внеском, але темпи зростання дещо нижчі, ніж у Millennium. Oskar le Grand та Любимов Kids демонструють негативні тенденції у частці ринку, незважаючи на приріст продажів. Інше має мінімальний внесок у загальні продажі та показує поступове зниження частки.

Для оцінки структури та динаміки продажів продукції нами проведено ABC та XYZ-аналіз. ABC-аналіз дозволяє визначити групи продукції за рівнем їхнього внеску у загальний обсяг продажів, а XYZ-аналіз показує стабільність попиту для кожної групи. У таблиці 2.6 представлено ABC-аналіз та XYZ-аналіз ТОВ «Малбі Фудс» у 2021-2023 рр.

Таблиця 2.6 – ABC-аналіз та XYZ-аналіз ТОВ «Малбі Фудс» у 2021-2023

Група продукції	2021	2022	2023	Питома вага 2023, %	Кумулятивний відсоток	А В С	Середнє	Середнє відхилення	Коефіцієнт варіації	X Y Z
Усього, тис. грн.	2241061	2 640 568	3 957 134							
Millennium	1258770	1470892	2358959	60	60	A	1696207	583677	34	Z
Любимов	670659	782336	1168287	29	89	B	873760	261107	30	Z
Oskar le Grand	207018	247274	299958	7	96	C	251416	46608	18	Y
Любимов Kids	87701	119498	108948	3	99	C	105382	16195	15	Y
Інше	16913	20568	20982	1	100	C	19487	2239	11	Y

Джерело: сформовано автором

За результатами розрахунків встановлено, що Millennium (59,6% продажів) є основною групою з високим рівнем нестабільності попиту. Для її стабілізації необхідно покращити прогнозування та оптимізувати маркетингові стратегії. Любимов (29,5%) також демонструє нестабільний

попит (категорія Z), потребуючи аналізу чинників коливань. Групи Любимов Kids (7,6%), Oskar le Grand (2,8%) та Інше (0,5%) мають низький внесок у продажі, але помірну стабільність попиту (категорія Y). Рекомендується оцінити їхній потенціал або оптимізувати асортимент.

На рисунку 2.2 зображена Матриця БКГ для основних груп товарів ТОВ «Малбі Фудс» за 2023 р. Аналіз дає змогу визначити позиції товарних груп у портфелі компанії та прийняти стратегічні рішення щодо подальшого розвитку кожної категорії. Перед побудовою матриці БКГ розглянемо динаміку зростання основних груп продукції компанії: Millennium – 87,4%; Любимов – 74,2%; Oskar le Grand – 44,9%; Любимов Kids – 24,2%; інше – 24,1%. За результатами аналізу матриці БКГ для ТОВ «Малбі Фудс» у 2023 році можна зробити такі висновки. Основними драйверами зростання є Millennium та Любимов, які входять до категорії «Зірки» завдяки високим темпам росту ринку (87,4% і 74,2% відповідно) та значній частці ринку (60% і 29%). Вони потребують подальших інвестицій для утримання позицій та максимізації прибутку.

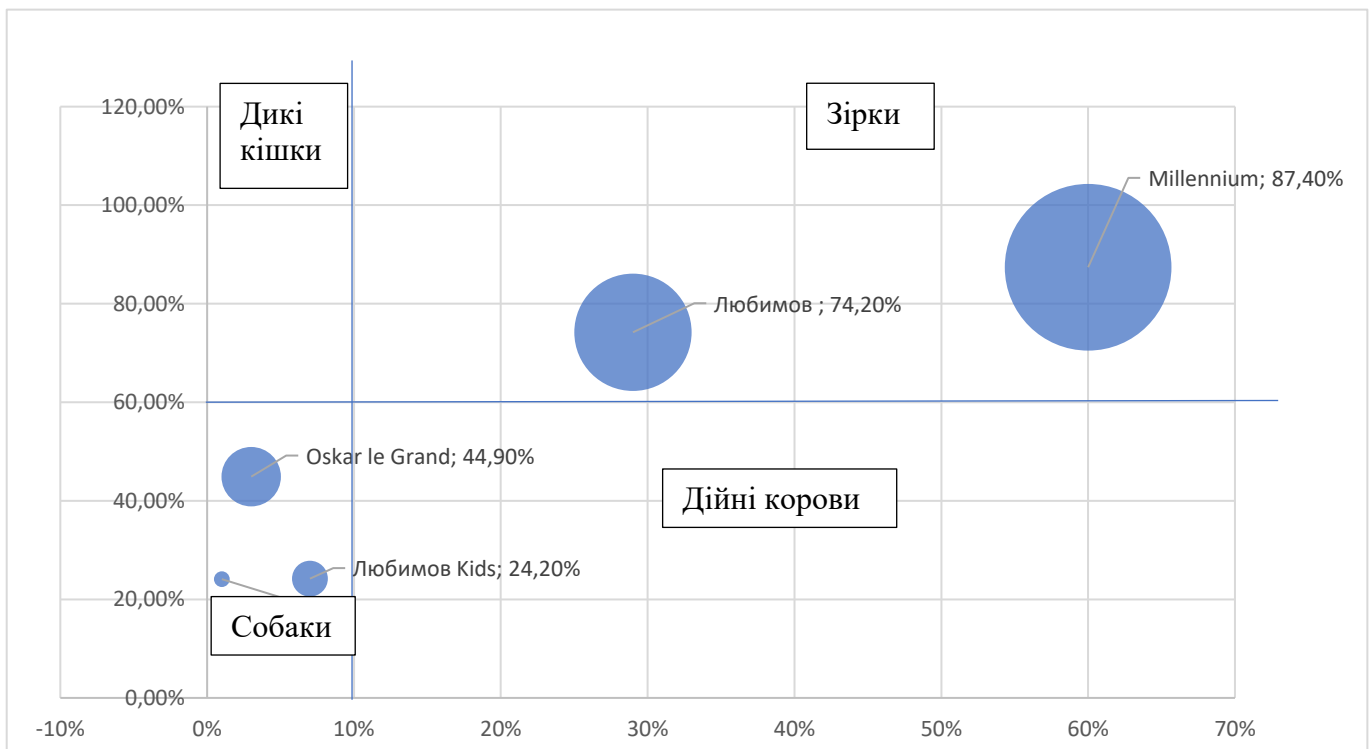


Рисунок 2.2 – Матриця БКГ для основних груп товарів ТОВ «Малбі Фудс» у 2023

Група Oskar le Grand належить до «Диких кішок», демонструючи помірний темп росту (44,9%) при низькій частці ринку (3%). Для цієї категорії необхідно оцінити потенціал для збільшення ринкової частки або оптимізувати ресурси. Любимов Kids та Інше потрапляють до категорії «Собаки» через низькі темпи росту (24,2% і 24,1%) та невелику частку ринку (7% і 1%). Рекомендується переглянути доцільність підтримки цих груп та розглянути можливість оптимізації асортименту. Отже, компанії слід зосередити увагу передусім на розвитку Millennium та Любимов, дослідити перспективи Oskar le Grand й оптимізувати слабкі позиції для підвищення ефективності асортименту та стійкого стратегічного зростання.

Розглянемо далі маркетингове ціноутворення ТОВ «Малбі Фудс»: стратегії, методи, знижки тощо. Цінова політика підприємства реалізується за допомогою цінової стратегії – моделі дій з устанавлення і зміни цін та набору правил для ухвалення цінових рішень. У межах стратегії ціноутворення ТОВ «Малбі Фудс» визначено: фактори впливу на вибір рівня цін, діапазони формування цін, методи й алгоритм устанавлення цін, підходи адаптації до ситуації на ринку. Цінове стимулювання попиту відіграє важливу роль у політиці компанії завдяки впровадженню знижок та акцій, що дозволяють активізувати продажі, привабити нових клієнтів і зміцнити лояльність існуючих споживачів, показник NPS.

На підприємстві застосовується стратегія кількісно-диференційованого ціноутворення ТОВ «Малбі Фудс», яка передбачає встановлення різних рівнів цін залежно від обсягу замовлення, що стимулює покупців збільшувати обсяги придбання продукції для отримання знижки. Такий підхід сприяє зростанню загального обсягу продажів та зміцненню довгострокових відносин із клієнтами. Особливості цієї цінової стратегії є такі:

- сезонні знижки – ураховуючи, що діяльність компанії є сезонною (найвищий попит спостерігається у період з листопада по квітень), ТОВ «Малбі Фудс» застосовує знижки у низький сезон (травень-жовтень) для стимулювання попиту та підтримки обсягу продажів;

- диференціація цін за обсягами закупівлі – великі замовлення супроводжуються більш вигідними умовами для клієнтів завдяки прогресивним знижкам. Це забезпечує економію масштабу та зменшення витрат на обслуговування замовлень;

- сезонне корегування цін – у період пікового попиту (листопад-квітень) компанія утримує або підвищує ціни на популярні позиції для максимізації П;

- ТОВ «Малбі Фудс» активно розвиває свій інтернет-магазин, що дозволяє забезпечити зручний доступ клієнтів до продукції та розширити канали збуту. Завдяки можливості онлайн-замовлень компанія має змогу охоплювати широку аудиторію, оперативно реагувати на потреби покупців та додатково стимулювати продажі у різних регіонах.

Канали розподілу ТОВ «Малбі Фудс» включають дилерів – юридичних осіб (посередників) і продуктові торговельні мережі, співпраця з якими є доволі ефективною.

Загальний бюджет просування упродовж 2021-2023 рр. складав 7-8% від загального бюджету на маркетинг [30]. ТОВ «Малбі Фудс», маючи потенціал для створення якісного контенту та залучення нових клієнтів, може значно підвищити свою впізнаваність та лояльність покупців через активну роботу з цифровими платформами. Для цього необхідно оцінити поточний стан активності компанії у соц мережах, визначити проблеми та впровадити рекомендації, спрямовані на збільшення охоплення та взаємодії з клієнтами.

ТОВ «Малбі Фудс» використовує Facebook як основну платформу для просування свого бренду та взаємодії з клієнтами. Контент на Facebook публікується регулярно, хоча й не щодня, що дозволяє підтримувати певний рівень присутності в соціальних мережах. Однак відсутність активності на інших платформах, таких як Instagram та TikTok, а також недостатня активність YouTube-каналу (останнє відео було опубліковане 5 років тому), обмежує охоплення потенційної аудиторії.

Підприємство застосовує класичну консервативну маркетингову комунікаційну стратегію в базовому періоді.

Поточна ситуація: Facebook, наведено на рисунку 2.3 та 2.4:



Рисунок 2.3 – Соціальна мережа Facebook ТОВ «Малбі Фудс»

- публікації викладаються часто, але не щодня;
- контент включає рецепти, відгуки клієнтів, інформацію про акції, конкурси та опитування;
- взаємодія (лайки, коментарі, репости) є на середньому рівні, але потенціал для зростання залишається високим.



Рисунок 2.4 – Соціальна мережа Facebook ТОВ «Малбі Фудс»

YouTube, наведено на рисунку 2.5:

- канал неактивний, останнє відео було опубліковане 5 років тому.
- відсутність нових відео обмежує використання цього ресурсу для просування бренду.

Інші платформи: Instagram та інші популярні мережі (TikTok) відсутні, що знижує охоплення молодіжної аудиторії.

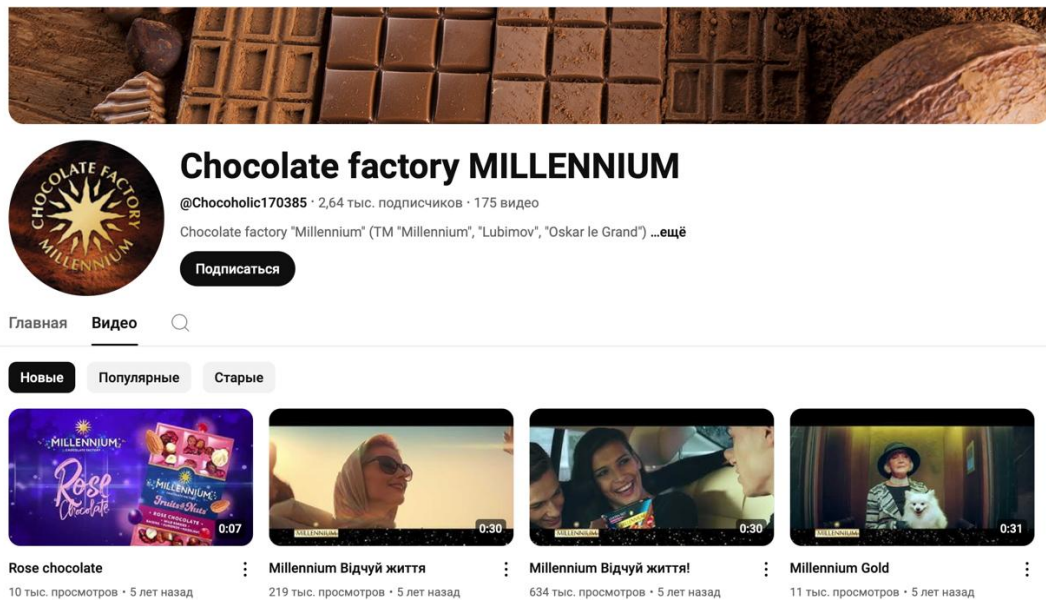


Рисунок 2.5 – Соціальна мережа YouTube ТОВ «Малбі Фудс»

Репости та охоплення. Поточна ситуація:

- репости на Facebook залишаються обмеженими, що свідчить про недостатню вірусність контенту.
- органічне охоплення не відповідає потенціалу через відсутність реклами та активної взаємодії.

ТОВ «Малбі Фудс» активно використовує Facebook для просування брендів, регулярно публікуючи рецепти, відгуки клієнтів, акції та конкурси. Однак рівень взаємодії та частота публікацій залишаються середніми, що обмежує потенціал платформи. Відсутність активності на Instagram, TikTok та YouTube знижує ефективність просування. Обмежена кількість репостів також стримують органічне охоплення. Аналіз активності в Facebook за останній місяць наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз активності в Facebook за останній місяць

Показник	Кількість
Пости за останній місяць	12
Лайки за останній місяць	4212
Коментарів за останній місяць	20
Репостів за останній місяць	144
Підписники	42000

Розрахунок показників взаємодії [43]:

1. Частота публікацій:

Частота=12 пости/30 днів \approx 0,4 поста на день

Рекомендація: Збільшити частоту до 3–5 постів на тиждень для підвищення активності.

2. Загальний рівень взаємодії (Engagement Rate) [65]:

$$\text{Engagement Rate} = \frac{\text{лайки+коментарі+репости}}{\text{кількість підписників}} * 100\% \quad (2.1)$$

$\text{EngagementRate}=(4212+20+144)/42000 \times 100 \approx 10,42\%$

Це високий показник (норма для Facebook – 1-3%).

3. Лайки на пост (середнє):

Середні лайки=4212/12 \approx 351

4. Коментарі на пост (середнє):

Середні коментарі=20/12 \approx 1,7

5. Репости на пост (середнє):

Середні репости=144/12=12

Сильні сторони:

- високий рівень взаємодії (10,42%) - хороший показник якості контенту; багато лайків на пост (351) - вказує на цікавість до контенту.

Слабкі сторони:

- низька кількість коментарів (1,7 на пост) – слід залучати аудиторію до обговорень; середні репости (12 на пост) – контент потребує більшої вірусності.

Рекомендації:

- частота публікацій: збільшити до 3–5 постів на тиждень;
- активізація коментарів: публікувати запитання, опитування, історії для обговорення;
- репости: створювати інтерактивний контент (конкурси, голосування);

- розширення платформ: інтеграція з Instagram і TikTok для залучення нової аудиторії;
- реклама: просувати дописи для збільшення охоплення.

Підприємство згідно рівнів застосовує у базовому періоді такі маркетингові стратегії, як: більш глибоке проникнення на ринок, інвестування, диференціальна, диференційованого ціноутворення, селективного збуту, класична стратегія просування.

Тенденції зміни економічних показників діяльності ТОВ «Малбі Фудс» в 2021-2023 рр. дають змогу описати сильні слабкі сторони в IFAS-аналізі, таблиця 2.8. IFAS-аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Малбі Фудс» проведено за п'ятибальною шкалою на основі оцінок експертів. До складу експертної групи увійшли: Олексій Шебанов, директор Інтернет-магазину ТОВ «Малбі Фудс»; Аліна Шебанова керівник відділу маркетингу; менеджер з продажу. Оцінки були надані на основі глибокого аналізу внутрішніх процесів компанії, ринкових позицій та ключових аспектів діяльності.

Таблиця 2.8 – IFAS-аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Малбі Фудс»

Складові сторін	Вага	Бал	Зважена оцінка
СИЛЬНІ СТОРОНИ			
– добра оборотність активів	0,07	5	0,35
– висока якість продукції	0,12	5	0,6
– наявність відомих ТМ, брендів	0,19	4	0,76
– налагоджені стратегічні партнерські зв'язки	0,07	3	0,21
– стабільно зростаючі фінансові результати	0,05	5	0,25
Усього	0,5		2,17
СЛАБКІ СТОРОНИ			
– недостатня конкурентоспроможність підприємства	-0,09	3	-0,27
– відносно низька заробітна плата на підприємстві	-0,12	2	-0,24
– недостатньо ефективна політика просування	-0,08	4	-0,32
– незбалансовані канали розподілу продукції	-0,21	5	-1,05
Усього	0,5	-	-1,88
Загальна зважена оцінка:	1		0,29

Джерело: складено автором

Аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «Малбі Фудс» засвідчує, що підприємство має позитивний баланс впливу внутрішніх факторів, але з

невеликою перевагою. Загальна зважена оцінка становить 0,29, що свідчить про переважання сильних сторін над слабкими. Сильні сторони підприємства отримали загальну зважену оцінку 2,17, що вказує на значний потенціал, зокрема завдяки: натуральності продукції, яка відповідає сучасним споживчим запитам; високій якості продукції; наявності відомих торговельних марок; стабільно зростаючим фінансовим результатам.

Однак слабкі сторони, із загальною зваженою оцінкою -1,88, стримують реалізацію повного потенціалу компанії. Найбільший негативний вплив мають: незбалансовані канали розподілу продукції (-1,05); недостатня ефективність політики просування продукції (-0,32); невисока заробітна плата, що може знижувати мотивацію працівників (-0,24). Для подальшого розвитку ТОВ «Малбі Фудс» доцільно зосередитися на вирішенні слабких сторін. Зокрема, слід оптимізувати канали розподілу продукції, вдосконалити маркетингову політику та підвищити рівень заробітної плати.

Управлінська проблема ТОВ «Малбі Фудс» полягає в неефективному управлінні витратами реалізованої продукції, які не дозволяють отримувати планові показники чистого прибутку.

Маркетингова проблема: обмежений бюджет на управління маркетингом, порівняно із основними конкурентами, що не дозволяє в належному ступені масштабувати маркетингову діяльність передусім у сфері просування, логістики дистрибуції.

Переваги маркетингової діяльності ТОВ «Малбі Фудс»: компанія має відомі бренди з лояльним підходом до покупців. Однак, її недоліками є неповні концептуальні підходи в організації маркетингових комунікацій, не зовсім ефективна мережа збуту, великі зусилля у протистоянні конкурентам, а також нестабільність цінової стратегії. До цього додається проблема неефективного просування: обмежене використання сучасних цифрових інструментів, відсутність активної присутності на Instagram і TikTok, а також слабка робота з YouTube. Це значно звужує охоплення цільової аудиторії та послаблює конкурентні позиції компанії на ринку. Недостатньо активне

використання таргетованої реклами та співпраці з інфлюенсерами ще більше знижує ефективність просування продукції.

2.3 Маркетинговий стратегічний аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Малбі Фудс»

Маркетинговий стратегічний аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Малбі Фудс» проводиться на основі застосування окремих матриць (методів) та оцінки становищ компанії на профільному ринку. Кількість виробників на кондитерському сегменті ринку коливається від 200 до 800 виробників в залежності від того, чи присутні невеликі виробники такі, як кондитерські та булочні підприємства, проте головною їх діяльністю не є виробництво кондитерських товарів.

ТОВ «Малбі Фудс» показало себе підприємством, що випускає продукцію з високими якісними характеристиками та ступенем лояльності споживачів. PEST-аналіз ТОВ «Малбі Фудс» дозволить визначити вплив основних чинників на діяльність підприємства, серед яких є політичні, економічні, соціальні й технологічні, які наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – PEST-аналіз ТОВ «Малбі Фудс»

<p>Політичні чинники</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення світових та місцевих виборів 2. Воєнний стан 3. Зміни законодавства до вимог якості та регулювання галузі 	<p>Економічні чинники</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання інфляції 2. Нестабільність національної валюти 3. Падіння доходів населення 4. Світові тенденції розвитку галузі виробництва продуктів харчування і кондитерських виробів
<p>Соціальні чинники</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зміни у суспільних цінностях 2. Здоровий спосіб життя 3. Міграція населення 4. Ставлення до екологічної безпеки 5. Зміна смаків населення та ставлення до їжі 	<p>Технологічні чинники</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових технологій 2. Реалізація ІТ та інновацій 3. Виробництво нових видів продукції 4. Застосування харчових заміників

Джерело: складено автором

PEST-аналіз засвідчує, що маркетингова діяльність ТОВ «Малбі Фудс» залежить від низки зовнішніх факторів. Політична нестабільність, воєнний стан, спричинений ворожою росією та зміни законодавства створюють ризики для функціонування компанії. Економічні чинники, такі як інфляція, нестабільність валюти та зниження доходів населення, зменшують купівельну спроможність споживачів.

Соціальні зміни, зокрема популяризація здорового способу життя та екологічна свідомість, створюють можливості для розвитку, але вимагають адаптації асортименту до нових смакових уподобань. Технологічні фактори, включаючи впровадження інновацій і харчових заміників, відкривають перспективи для вдосконалення виробництва. Загалом, для подолання ризиків і використання можливостей компанії варто зосередитися на інноваціях, екологічності продукції та адаптації до сучасних суспільних потреб.

Для оцінки зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Малбі Фудс» було проведено EFAS-аналіз, який представлено у таблиці 2.10. EFAS-аналіз дозволяє систематизувати ключові можливості та загрози підприємства. Цей аналіз допомагає виявити зовнішні фактори, які впливають на розвиток компанії, та визначити їхній вплив на стратегічні рішення.

EFAS-аналіз ТОВ «Малбі Фудс» було проведено на основі оцінок, наданих представниками кондитерських підприємств, з якими команда зустрілася на виставці харчової та кондитерської продукції WorldFood. Експерти здійснювали оцінювання за п'ятибальною шкалою, враховуючи зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії. Це дозволило отримати об'єктивну картину щодо викликів і можливостей, які створює ринкове середовище.

Таблиця 2.10 – EFAS-аналіз ТОВ «Малбі Фудс»

Фактори	Вага	Бал	Зважена оцінка
МОЖЛИВОСТІ			
– розширення меж європейського ринку кондитерських виробів	0,21	4	0,84
– оптимізація системи збуту в галузі	0,17	3	0,51
– модифікація кондитерських виробів у площині свідомого споживання	0,12	5	0,6
Усього	0,5		1,95
ЗАГРОЗИ			
– зростання кількості конкурентів	0,12	3	-0,36
– поява нової товарної пропозиції на ринку	0,11	2	-0,22
– зменшення купівельної спроможності постійних покупців	0,27	1	-0,27
Усього	0,5	-	-0,85
Загальна зважена оцінка	1		1,1

Джерело: складено автором

EFAS-аналіз можливостей та загроз ТОВ «Малбі Фудс» свідчить про адаптованість компанії до умов зовнішнього середовища на середньому рівні при оцінці в 1,1 з 5. Для оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність ТОВ «Малбі Фудс», було проведено SWOT-аналіз. Цей аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що допомагає сформулювати стратегічні напрями розвитку підприємства, таблиця 2.11.

Таблиця 2.11– Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Малбі Фудс»

	МОЖЛИВОСТІ - розширення меж європейського ринку; - оптимізація системи збуту в галузі; - модифікація кондитерських виробів у площині свідомого споживання	ЗАГРОЗИ - зростання кількості конкурентів; - поява нової товарної пропозиції на ринку; - зменшення купівельної спроможності постійних покупців
СИЛЬНІ СТОРОНИ - добра оборотність оборотних активів; - висока якість продукції, - наявність відомих ТМ, брендів; - налагоджені стратегічні партнерські зв'язки; - стабільно зростаючі фінансові результати	Поле СіМ Натуральність та висока якість продукції можуть допомогти компанії зміцнити позиції на єдиному європейському ринку. Відомі торговельні марки та бренди сприятимуть модифікації продукції відповідно до трендів свідомого споживання. Стабільно зростаючі фінансові результати створюють умови для оптимізації системи дистрибуції.	Поле СіЗ Значна частка ринку та стабільна фінансова база дозволяють протистояти зростанню кількості конкурентів. Висока якість продукції може слугувати конкурентною перевагою при появі нових товарів на ринку. Відомі ТМ, бренди допоможуть зберегти лояльність споживачів навіть за умов зменшення купівельної спроможності.
СЛАБКІ СТОРОНИ - недостатня конкурентоспроможність підприємства; - недостатньо ефективна політика просування; - відносно низька заробітна плата на підприємстві; - незбалансовані канали розподілу продукції	Поле СлМ Оптимізація системи дистрибуції допоможе усунути проблему незбалансованих каналів розподілу. Застосування новітніх інструментів МК сприятиме покращенню ефективності політики просування. Розширення європейського ринку створює умови для підвищення заробітної плати на підприємстві.	Поле СлЗ Відсутність ефективної політики просування ускладнює боротьбу з появою нових товарів. Низька заробітна плата знижує мотивацію персоналу, що посилює вплив економічних загроз, таких як падіння купівельної спроможності. Незбалансовані канали розподілу обмежують можливості реагування на зміни ринку.

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз показує, що сильні сторони ТОВ «Малбі Фудс», такі як натуральність, висока якість продукції, відомі торговельні марки, бренди та

великий асортимент, створюють можливості для розширення ринку ЄС, оптимізації збуту та адаптації до трендів свідомого споживання. Водночас стабільна фінансова база дозволяє протистояти зростанню конкуренції та зберігати лояльність клієнтів за умов зниження купівельної спроможності.

Основними викликами залишаються недостатня ефективність просування, незбалансовані канали розподілу та зростання конкуренції. Для успіху компанії необхідно покращити маркетингові комунікації, оптимізувати збут та активно використовувати інновації для підсилення ринкових позицій.

Напрямки стратегічного розвитку для ТОВ «Малбі Фудс»: розширення ринкової присутності, підвищення ефективності маркетингових комунікацій, протидія конкуренції. Для того щоб визначити конкурентні позиції ТОВ «Малбі Фудс» на ринку та порівняти їх з основними гравцями галузі, ми побудуємо стратегічну канву. Вона дозволяє наочно оцінити ключові фактори, які впливають на конкурентоспроможність компанії, а також визначити її сильні та слабкі сторони, таблиця 2.12.

Таблиця 2.12 – Стратегічна канва ТОВ «Малбі Фудс»

Ключові партнери	Основні види діяльності	Ціннісна пропозиція	Взаємовідносини з клієнтами	Споживчий сегмент
Постачальник и матеріалів та пакування Медійні структури	Виробництво кондитерських виробів	Унікальні бренди кондитерської продукції високої якості. Соціально відповідальний бренд	Програми лояльності дилерам та концепції позиціонування й реклами виробів	Фізичні особи – населення України та частково експорт
Ключові ресурси Виробничі потужності, інтелектуальні (кадрові) ресурси, власні інноваційні технології виробництва			Канали дистрибуції Торговельні мережі (посередники), фірмові магазини	
Структура витрат	Матеріальні витрати – до 65 % Інші операційні витрати – до 30% Амортизація – 2% Витрати на оплату праці із соціальними нарахуваннями – до 3%		Потоки надходження доходів	Виторг від продажу продукції

Джерело: сформовано автором

Основними конкурентними перевагами для виробників української кондитерської продукції є: значне розширення асортименту продукції; добре кваліфіковані та підготовлені кадри, підтримка репутації виробника на ринку, розширення ринку збуту, як вітчизняного так і зарубіжного, що потребує детального кількісного аналізу маркетингових показників і ефективності бізнесу ТОВ «Малбі Фудс». Стратегічні управлінські рішення щодо розвитку маркетингу ТОВ «Малбі Фудс» базуються на: потенціалі зміни та зростання обраних ключових фінансово-економічних показників; ймовірних оцінках покращення фінансових результатів (виторгу та потоку прибутку); плануванні темпів збільшення обсягів чи залучення капітальних інвестицій для оновлення і створення нових видів продукції та послуг, дотримання European Deals Curs.

2.4 Аналіз кондитерського ринку та тенденцій його розвитку

ТОВ «Малбі Фудс» належить до галузі харчової промисловості України, яка містить понад 40 різноманітних галузей виробництва: борошномельно-круп'яну, цукрову, спиртову, пивоварну, хлібопекарську, кондитерську, молочну, рибну, крохмально-мелясну, лікєро-горілчану, макаронну, м'ясну, олійно-жирову, виноробну, консервну, соляну, овочеву тощо. Крім харчосмакової продукції, випускаються добрива, комбікорми, тютюнові, косметичні вироби, мило тощо [15, с. 7].

Український ринок кондитерських виробів включає близько двох тисяч найменувань, з яких понад 90% «солодких» виробів належить вітчизняній продукції, тобто, за насиченістю асортименту вітчизняний ринок наблизився до європейського. Виробники поділяють кондитерські вироби на основні групи: цукристі, шоколадні та борошняні. Кондитерський виріб, до складу якого входить какао, – це шоколад у різних його формах: шоколадні цукерки, цукристі вироби, покриті шоколадною глазур'ю [37]. До 43% вітчизняного ринку посідає корпорація «Рошен», тоді як кондитерська фабрика «АВК» суттєво втратила частку з 2021 р. У таблиці 2.13 наведено основних виробників

виготовлення шоколадних виробів України в 2023 р.

Таблиця 2.13 – Основні виробники шоколадних виробів України в 2023 р.

Виробник	Виторг від реалізації, млн. грн	Імпорт, млн. грн	Експорт, млн. грн.	Зміна Виторгу 2023/2022 рр., %	Частка за субринком, %
1. Кондитерська корпорація «Рошен»	31952	6837	25115	44	43
2. ПрАТ «Монделіс Україна»	6017	4863	1154	48	18
3. ТОВ «Малбі Фудс»	3 957	3018	939,134	50	7
4. КФ «АВК» (дані 2020 р.)	0,25	0	0,25	-21	3
5. «Konti», «Світоч», «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтава-кондитер», «Ярич» та ін.	17125	-	-	-	29,0

Джерело: складено автором на основі [38]

Частка ринку визначена за обсягами продажів до підсумку цього показника десяти найбільших компаній галузі України. Ринок виробництва кондитерських товарів України можна охарактеризувати присутністю зовнішніх та внутрішніх конкурентів. Після підписання угоди про асоціацію між Україною та ЄС [50] конкурентами українського кондитерського ринку автоматично стають європейські ТНК [37].

У період функціонування ПВЗВТ (Поглиблена та всеосяжна зона вільної торгівлі) ЄС став найбільшим торговельним партнером для України. Після початку війни з ворожою расеєю Українські експортери змінили напрям торгівлі на Захід. Питома вага торгівлі товарами та послугами з ЄС склала 40,7% від загального обсягу торгівлі України у 2020 р. [33] ПВЗВТ також зумовлює значні витрати для держави, пов'язані з гармонізацією законодавства з ЄС, а також витрати підприємців для адаптації до оновленого регуляторного поля. Українські експортери можуть виробляти більше товарів та послуг, а досвід торгівлі з ЄС дозволяє їм налаштовувати відносини з іншими країнами, зокрема країнами Середнього Сходу та Африки [37].

Зараз склалася така ситуація на ринку кондитерських виробів з боку товарозамінників, що кондитерські виробники почали використовувати у діяльності метод урізноманітнення товарів. Значною проблемою можуть стати дизайн упаковки та смакові властивості, саме для українських виробників, оскільки населення в країнах Азії більше полюбляє непоєднані смаки, а також обирає креативний дизайн упаковки для кондитерських виробів [52].

Для споживачів характерно обирати кондитерські товари за ціною, смаком, вагою та зовнішнім виглядом. Великою загрозою для підприємства є втрата споживача внаслідок подібності товарів за схожістю. Тому, ціна плитки шоколаду може варіюється від 24 до 56 грн за 100 гр., що є доступним для покупця. Отже, вибір товару базується на ставленні споживача до кондитерського виробу. З початку 2024 р. світові ціни на какао-боби зросли більш ніж удвічі через гострий дефіцит какао у Західній Африці, зокрема в Гані та Кот-д'Івуарі, де збирають більше половини світового врожаю цього продукту [53].

Міжнародна організація з виробництва какао прогнозує, що світовий дефіцит какао у 2024 р. зросте до 374 т. у 2023 р., і світове виробництво какао, ймовірно, впаде у 2025 р. на 11% – до 4,45 млн. т. на рік. Також на підвищення цін на какао впливають нові правила ЄС про заборону імпорту какао-бобів, які вирощувалися на територіях, де раніше росли ліси. Це збільшує витрати, адже тепер необхідний моніторинг ланцюгів постачання какао з місць його вирощування. Для дослідження українського кондитерського ринку було застосовано модель п'яти конкурентних сил М. Портера. Протягом останніх років в Україні можна спостерігати збільшення обсягів виробництва основних видів продукції кондитерської галузі. Модель п'яти сил М. Портера для галузі виробництва солодких продуктів відображена на рисунку 2.6.

Для виробників кондитерських товарів характерним є закупівля какао-бобів у країн-постачальників з Африки. Оскільки не має альтернативних варіантів щодо постачання сировини, звідси формується ціна продукції. Найбільші постачальники з Африки (Гана) посідають друге місце із транспортування какао-бобів, та мають намір диверсифікувати постачання сировини на ринки Китаю та Азії [39].

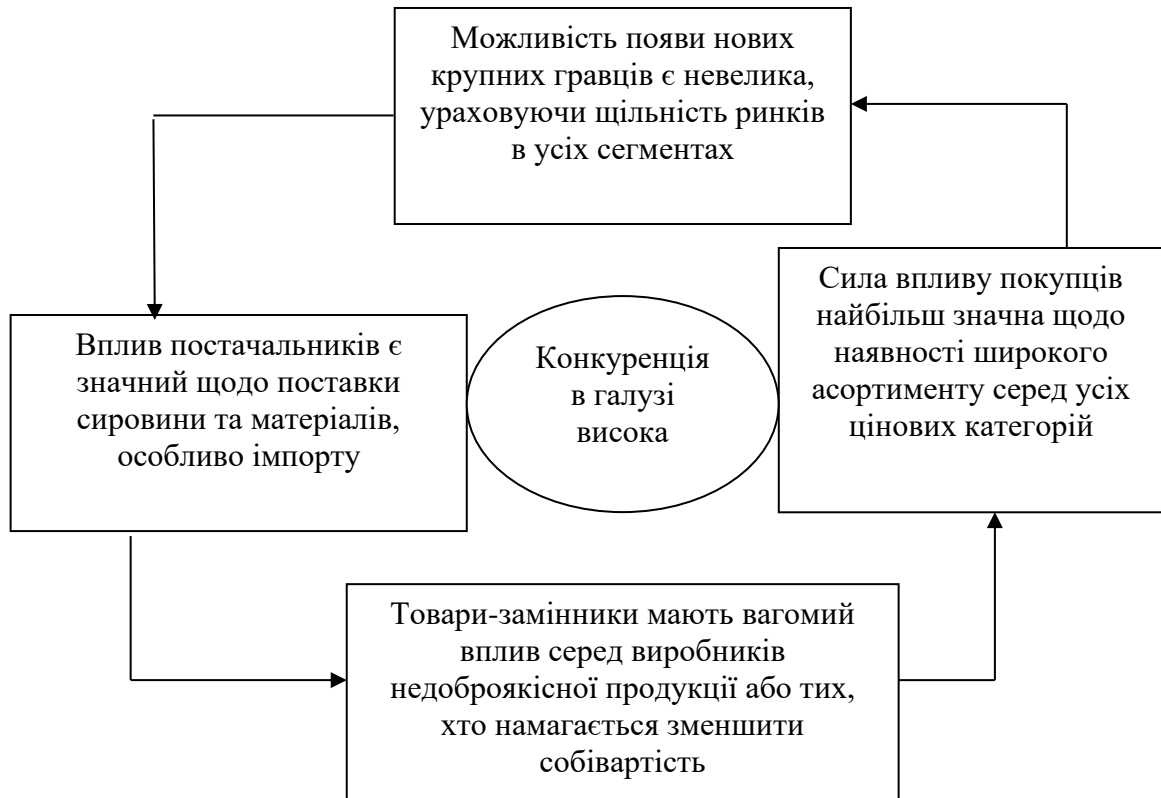


Рисунок 2.6 – Модель п'яти сил М. Портера для галузі виробництва шоколаду і солодоців. *Джерело:* складено автором

Визначаємо ступінь концентрації на кондитерському ринку за допомогою індексу Херфіндаля-Хіршмана [66]:

$$HHI = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2 \quad (2.2)$$

S_1, S_2, \dots, S_n – частка на ринку 1, 2, ... n підприємства.

$$HHI = 43^2 + 18^2 + 7^2 + 3^2 + 29^2 = 3072$$

Індекс Херфіндаля-Хіршмана (HHI) для даного ринку становить 3072.

Цей показник свідчить про високу концентрацію ринку, оскільки значення понад 2500 вважається ознакою високої концентрації відповідно до міжнародних стандартів.

Першим кроком під час характеристики ринку буде визначення його місткості, яка розраховується за такою формулою [67]:

$$Q = n \times q \times p, \quad (2.3)$$

де Q – потенційна місткість ринку, грн;

n – кількість потенційних споживачів, осіб;

q – кількість закупівель продукції середнім потенційним споживачем, од.;

p – середня ціна продукту, грн.

$$Q = 35000000 * 15 \text{кг} * 150 \text{грн/кг} = 78750000000 \text{ грн} [68]$$

Потенційна місткість ринку кондитерських виробів в Україні становить приблизно 78,75 мільярдів гривень на рік.

Проведемо конкурентний аналіз, порівнявши позиції підприємства у сприйнятті споживачів з визначеними конкурентами, шляхом побудови перцепційної карти, рисунок 2.7.

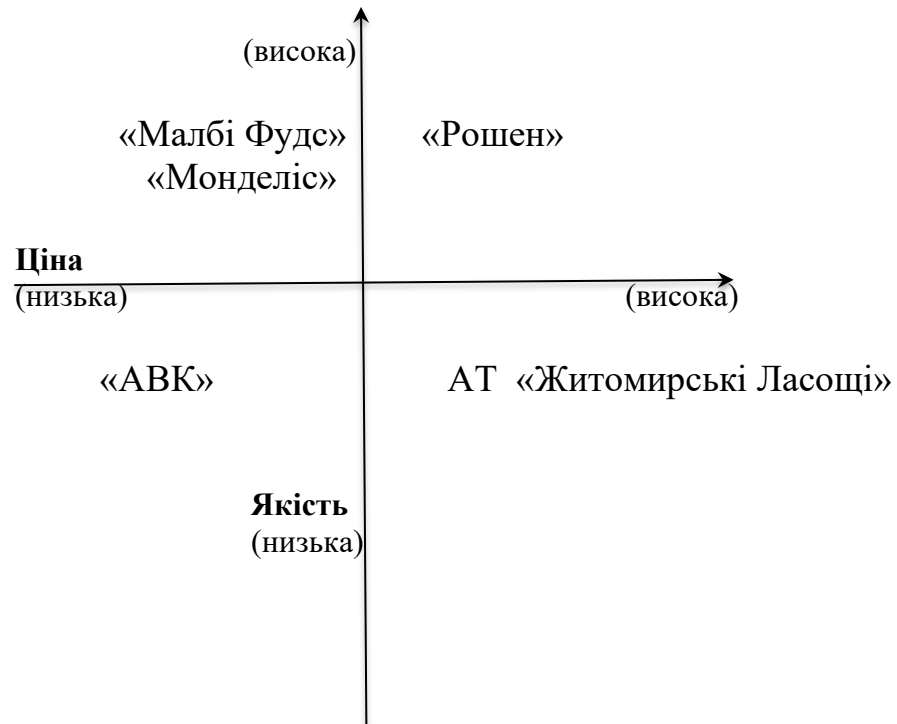


Рисунок 2.7 – Перцепційна карта на ринку кондитерських виробів України [68]

Порівнявши позиції усіх конкурентів (див. рис. 2.8), можна зробити висновок, що ТОВ «Малбі Фудс» має перевагу над такими конкурентами, як ПрАТ «Монделіс Україна», КФ «АВК» та АТ «Житомирські Ласощі», оскільки при високій якості продукції ціна має оптимальне значення. Водночас компанія поступається таким конкурентам, як кондитерська корпорація «Рошен», які займають преміальний сегмент ринку завдяки поєднанню високої якості та високої ціни.

Узагалі, ринок кондитерських виробів, на якому діє ТОВ «Малбі Фудс», є олігополістичним, тобто працюють кілька компаній, що продають однорідну або диференційовану продукцію («конкуренція серед кількох фірм»), оскільки є кілька продавців на ринку, кожен продавець визначає, і впливає на поведінку інших фірм. Для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Малбі Фудс» та порівняння його позицій з основними конкурентами побудовано багатокутник конкурентоспроможності, рисунок 2.8. Цей інструмент дозволяє візуалізувати та порівняти ключові параметри діяльності компанії, які визначають її успіх

на ринку. В таблиці 2.14 наведена порівняльна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Малбі Фудс», Рошен та АВК за ключовими факторами.

Таблиця 2.14 – Порівняльна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Малбі Фудс», Рошен та АВК за ключовими факторами

Фактори	ТОВ «Малбі Фудс»	Рошен	АВК
Якість продукції	8	10	7
Різноманітність асортименту	7	9	6
Цінова політика	6	8	5
Імідж бренду	9	10	8
Інновації	6	9	6
Ефективність маркетингу	5	9	6

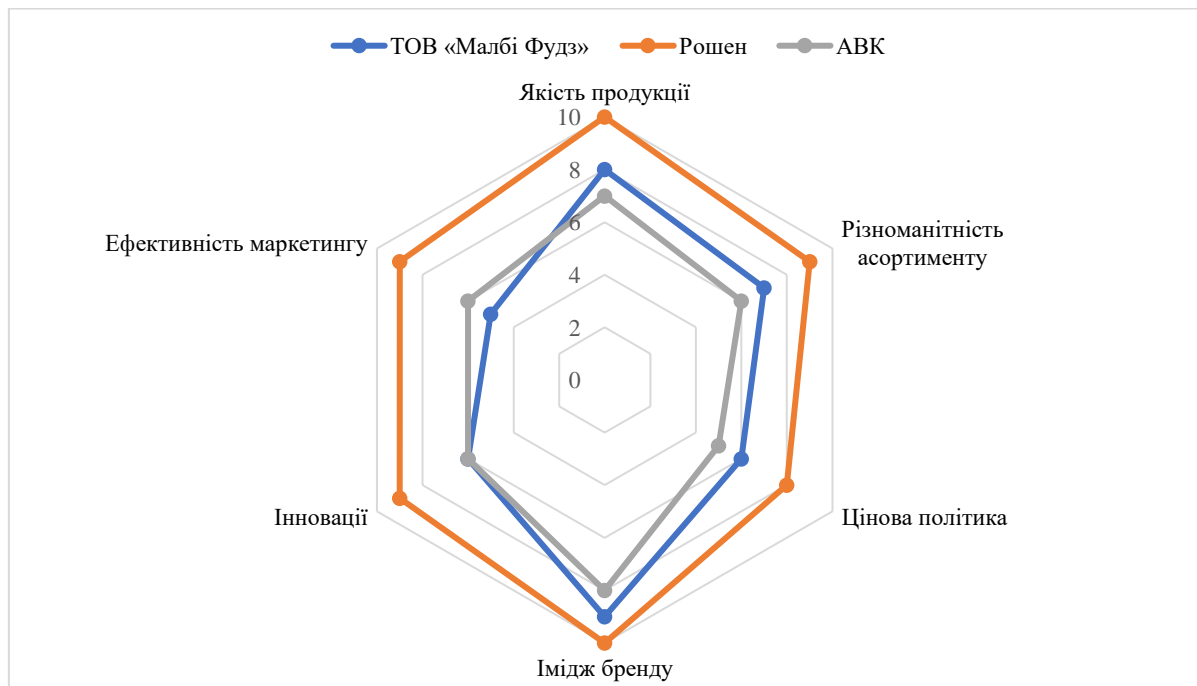


Рисунок 2.8 – Багатокутник конкурентоспроможності для учасників ринку кондитерських виробів ТОВ «Малбі Фудс». Джерело: побудовано автором

Аналіз конкурентоспроможності засвідчує, що Рошен посідає лідерські позиції завдяки високій якості продукції (10 балів), ефективному маркетингу (9 балів) та іміджу бренду (10 балів). ТОВ «Малбі Фудс» демонструє хороші результати в категоріях «Якість продукції» (8 балів) та «Імідж бренду» (9 балів), проте потребує удосконалення в інноваціях (6 балів), маркетингу (5

балів) і ціновій політиці (6 балів). АВК має найнижчі оцінки серед трьох компаній, що свідчить про потребу в покращенні за усіма факторами, особливо в різноманітності асортименту (6 балів) та маркетингу (6 балів).

Кондитерський ринок динамічно адаптується до змін у смаках та вподобаннях споживачів. За результатами звіту «Taste Tomorrow» компанії Puratos, у 2024 році ключовими трендами стали [51]: технологічні інновації: інтеграція ШІ для створення унікальних продуктів; популярність концепції «Tech Inspired», яка поєднує сучасні технології з високоякісними виробами. Свідоме споживання: попит на натуральні та органічні солодощі без штучних барвників і домішок; орієнтація на екологічне виробництво та використання місцевих інгредієнтів.

Естетика та досвід: зростаюча популярність кондитерських виробів, достойних Instagram, з акцентом на візуальну привабливість (дзеркальні торти, бенто-торти, Cake to go); оригінальні варіанти подачі та незвичні наповнювачі (овочеві креми, фруктові джеми). Рослинні альтернативи: розширення асортименту веганських продуктів і виробів з рослинними інгредієнтами; попит на шоколад із добавками рослинного походження (квіти, насіння, горіхи). Локальні продукти: зростання інтересу до місцевих кондитерських виробів як екологічно дружніх і корисних для здоров'я; популяризація натуральних інгредієнтів та органічних концепцій у виробництві.

Переосмислення класики: інновації у вже знайомих продуктах, таких як круасани з новими начинками або десерти в незвичній подачі; орієнтація на якість і різноманітність для стимулювання повторних покупок. Кондитерський ринок у 2024 році характеризується акцентом на інновації, екологічність, свідоме споживання та задоволення індивідуальних запитів споживачів. Нові продукти стають не тільки смаколикама, але й способом самовираження, відповідності стилю життя та турботи про здоров'я. Динаміка виробництва шоколадної та цукристої кондитерської продукції наведена на рисунку 2.9 [69].

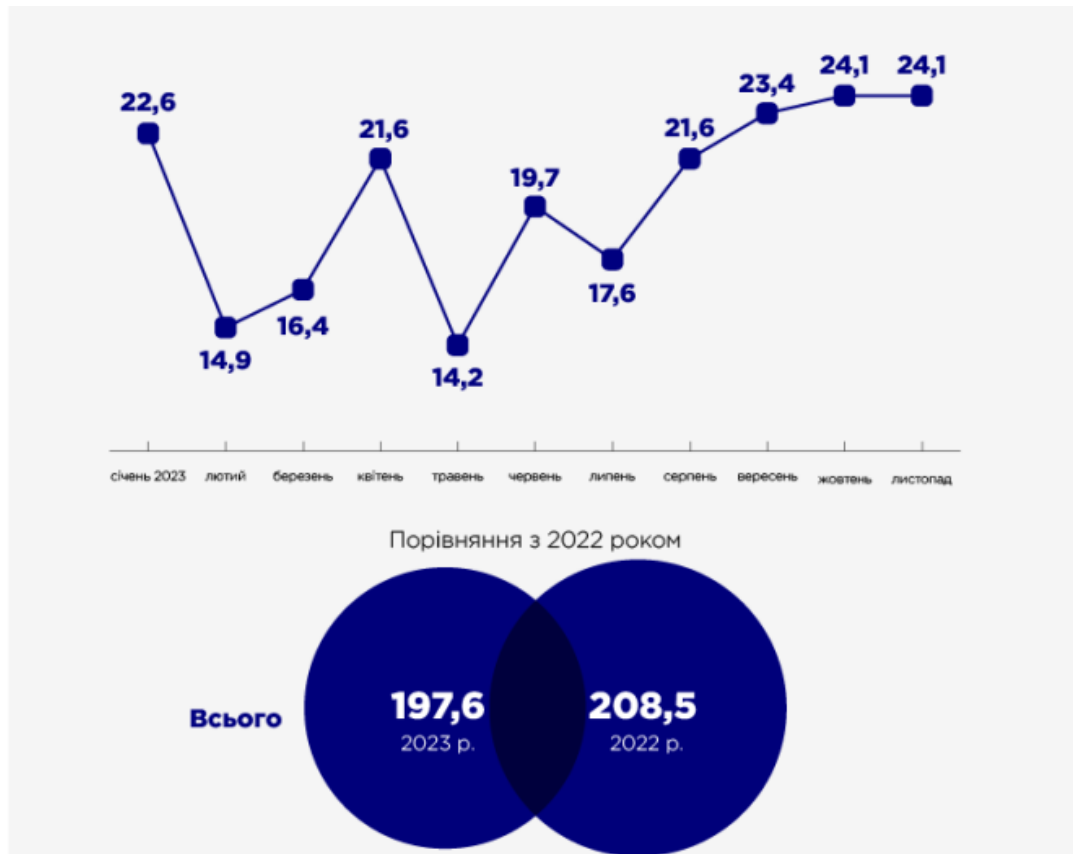


Рисунок 2.9 – Динаміка виробництва шоколадної та цукристої кондитерської продукції у 2023 р. Джерело: [69]

Для ефективного управління маркетинговою діяльністю та визначення стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Малбі Фудс» необхідно провести порівняльний аналіз маркетингових стратегій основних конкурентів. Це дозволить виявити ключові конкурентні переваги, слабкі місця компанії та зрозуміти, які інструменти та підходи застосовують лідери ринку для завоювання споживачів, таблиця 2.15.

Таблиця 2.15 – Порівняння маркетингових стратегій основних конкурентів ТОВ «Малбі Фудс»

Показники	Кондитерська корпорація «Рошен»	ПрАТ «Монделіс Україна»	ТОВ «Малбі Фудс»	КФ «АВК» (дані 2020)	Інші конкуренти (Конті, Світоч, Бісквіт-Шоколад та ін.)
Основний асортимент	Диверсифікація продуктів	Глобальна диверсифікація	Збалансована пропозиція	Традиційний асортимент	Локальна диверсифікація
Цінова стратегія	Преміум і середній сегмент	Середній та преміум сегмент	Гнучка стратегія: кількісно-диференційоване ціноутворення, сезонні знижки	Середній ціновий сегмент	Бюджетний та середній сегмент
Маркетингова стратегія просування	Масові рекламні кампанії, брендінг, акцент на якості	Орієнтація на брендінг, глобальні рекламні кампанії	Відомі бренди, цінові акції, класична стратегія просування, обмежені ресурси на просування	Традиційний маркетинг, акції	Регіональні рекламні кампанії, цінові акції
Канали збуту	Роздрібна мережа, фірмові магазини, експорт	Роздрібна мережа, онлайн-продажі, експорт	Роздрібна торгівля, гурт, обмежена мережа збуту, селективного збуту	Роздрібна торгівля, гурт	Регіональна роздрібна мережа, гурт
Стимулювання продажів	Акції, сезонні пропозиції, подарункові набори	Акції, знижки, сезонні кампанії	Сезонні знижки, кількісні знижки	Акції, знижки	Акції, регіональні знижки
Інноваційність	Високий рівень інновацій у продуктах і виробництві	Сучасні технології, нові рецептури	Обмежена інноваційність у рамках бюджету	Помірна інноваційність	Низький рівень інноваційності
Лояльність споживачів	Висока завдяки впізнаваності бренду та якості	Висока за рахунок глобальних брендів	Середня: лояльність до брендів, обмежена підтримка інструментами маркетингового просування	Середня	Залежить від регіонального ринку

За результатами таблиці 2.15 можна зробити такий висновок, що Рошен та Монделіс Україна є лідерами ринку завдяки потужним брендам, масовим рекламним кампаніям та інноваційності продукції. ТОВ «Малбі Фудс» зосереджується на гнучкій ціновій політиці (кількісні знижки, сезонні акції) та підтримці лояльності споживачів через якість продукції, проте обмежені ресурси на маркетинг стримують масштабування. КФ «АВК» та регіональні конкуренти орієнтуються на середній та бюджетний сегмент, використовуючи традиційні методи просування та акції для стимулювання попиту.

Висновки за розділом 2

Аналіз діяльності ТОВ «Малбі Фудс» підтвердив її статус одного з провідних виробників кондитерської продукції в Україні. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Малбі Фудс» показав стабільне зростання фінансових показників. За період 2021–2023 рр. дохід зріс на 76,6%, а валовий прибуток – на 126,1%. Водночас є необхідність оптимізувати управління витратами для підвищення рентабельності. Основні бренди компанії – «Millennium» та «Любимов» – демонструють стабільне зростання, тоді як продукція «Oskar le Grand» і «Любимов Kids» має уповільнені темпи розвитку, що потребує перегляду асортиментної політики.

Аналіз цифрового маркетингу показав середній рівень взаємодії з аудиторією (Engagement Rate – 10,42%). Основний акцент зроблено на Facebook, тоді як активність на Instagram, TikTok і YouTube є недостатньою. Відсутність регулярного контенту на YouTube обмежує охоплення молодіжної аудиторії. Проведений SWOT-аналіз виявив сильні сторони компанії – високу якість продукції, стабільне зростання прибутків та впізнаваність брендів. Проте слабкими місцями є недостатня ефективність просування, обмежена інноваційність і незбалансовані канали збуту.

Компанія посідає 7% ринку шоколадних виробів України, поступаючись лідерам – «Рошен» і «Монделіс Україна». Висококонцентрований ринок (індекс Херфіндаля-Хіршмана – 3072) вимагає посилення маркетингових стратегій і розширення дистрибуції.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАЛБІ ФУДС» НА РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ

3.1 Організація маркетингового дослідження

Організація маркетингового дослідження ТОВ «Малбі Фудс» дозволить оптимізувати асортимент продукції та визначити оптимальні шляхи та напрямки стратегічного розвитку. Маркетингове дослідження є форма бізнес-дослідження і напрям прикладного маркетингу, який фокусується на розумінні поведінки, бажань та уподобань споживачів, конкурентів. Основними методами збору первинної інформації є опитування, спостереження, експеримент, імітація та ін. Під час збору первинної інформації можливе використання кількох відмінних один від одного інструментів і методів.

Таблиця 3.1 – План дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Малбі Фудс»

Елементи маркетингового дослідження	Зміст
Мета	Виявити шляхи підвищення ефективності маркетингової стратегічної діяльності в умовах обмеженого бюджету на просування та розподіл порівняно з основними конкурентами
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> – Оцінити впізнаваність брендів ТОВ «Малбі Фудс» у порівнянні з основними конкурентами. – Визначити, які цільові сегменти споживачів потребують більш активного маркетингового впливу. – Проаналізувати ефективність комунікаційних кампаній та визначити найбільш результативні канали комунікації з мінімальними витратами. – Запропонувати оптимізовані підходи до комунікаційної та цінової стратегії для покращення охоплення ринку.
Гіпотеза	Обмежений бюджет на маркетингову діяльність у порівнянні з конкурентами, такими як Кондитерська корпорація «Рошен», ПрАТ «Монделіс Україна» знижує ефективність комунікаційних кампаній та перешкоджає збільшенню охоплення наявних та нових цільових сегментів споживачів
Основні методи	Проведення онлайн-опитування та анкетування споживачів щодо впізнаваності брендів та лояльності до продукції.
Типи запитань	Відкриті, закриті

Джерело: розробка автора

Методи аналізу інформації для проведеного маркетингового дослідження ТОВ «Малбі Фудс»: узагальнення (індукція, дедукція та ін.); структурний (вибірка відсотків тих чи інших клієнтів з ознакою чи факторами: вік, стать, дохід, стиль життя тощо); економіко-статистичний (моделювання фінансового результату). Основними методами збору інформації щодо маркетингу ТОВ «Малбі Фудс» є анкетування та кабінетні дослідження, та відповідно, структурний та економіко-статистичний аналіз, таблиця 3.1.

Дослідження дозволить виявити ключові слабкі місця у маркетинговій стратегічній діяльності ТОВ «Малбі Фудс» через обмеженість бюджету та розробити рекомендації для підвищення ефективності комунікаційних заходів із мінімальними витратами. Результати опитування споживачів за підсумками проведеного дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Малбі Фудс» зведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати опитування споживачів за підсумками проведеного маркетингового дослідження

Питання	Відповідь					
	Жінка 60%			Чоловік 40%		
Стать						
Вік, років	Менше 20 – 20%		20-35 - 20%	35-50 - 40%	50+ - 20%	
Які з брендів продукції ТОВ «Малбі Фудс» вам відомі?	Millennium – 82,5%	Любимов – 60%	Любимов Kids – 45%	Oskar le Grand – 2,5%	Не знаю жодного бренду – 0%	
Чому ви обираєте продукцію ТОВ «Малбі Фудс»?	Доступна ціна - 62,5%		Якість продукції – 45%	Зручність упаковки – 22,5%	Смакові характеристики – 50%	
Чи бачили ви маркетингові комунікації продукції ТОВ «Малбі Фудс» протягом останніх 3 місяців?	Так, часто – 7,5%		Так, іноді - 50%	Ні, не бачив/ла – 42,5%		
Де ви найчастіше помічаєте маркетингові комунікації кондитерської продукції?	Телебачення – 15%	Соціальні мережі (Facebook, Instagram тощо) – 65%	Інтернет-реклама (сайти, банери) – 45%	Супер маркет и/магазини – 27,5%	Зовнішня реклама (білборди) – 27,5%	Не бачу реклами – 2,5%
Як ви оцінюєте впізнаваність брендів ТОВ «Малбі Фудс» у порівнянні з	Знаю краще, ніж конкурентів – 2,5%		На тому ж рівні – 47,5%	Гірше, ніж конкурентів – 45%	Не можу відповісти – 5%	

конкурентами (Рошен, Монделіс, АВК)?					
Які фактори заважають вам обирати продукцію ТОВ «Малбі Фудс» частіше?	Брак реклами – 72,5%	Незадоволення ціною – 17,5%	Відсутність у магазинах – 15%	Недостатня якість продукції – 35%	Більше подобаються товари конкурентів – 42,5%
Чи впливає реклама на ваше рішення обирати кондитерську продукцію?	Так, завжди – 32,5%		Іноді – 50%	Ні, не впливає – 17,5%	
Що, на вашу думку, компанії «Малбі Фудс» варто покращити у маркетинговій діяльності?	Розширити маркетингову комунікаційну кампанію – 52,5%		Більше акцій та знижок – 30%	Поліпшити якість реклами – 65%	Залучити популярні медіа-канали – 22,5%
Як ви оцінюєте рекламу продукції ТОВ «Малбі Фудс»?	Вона цікава та привертає увагу – 15%		Вона нецікава або застаріла – 57,5%	Я не бачив/ла рекламу цієї продукції – 27,5%	
Чи відомо вам про новинки продукції ТОВ «Малбі Фудс» за останні 6 місяців?	Так, знаю і купував/ла – 15%		Знаю, але не купував/ла – 50%	Ні, не чув/ла про новинки – 35%	

Джерело: сформовано автором

Для визначення ефективності маркетингової стратегії та позиціонування брендів ТОВ «Малбі Фудс» було проведено анкетування споживачів. Опитування дозволило отримати актуальні дані про впізнаваність брендів, споживчі вподобання, а також оцінку рекламної діяльності компанії.

1. Гендерний та віковий розподіл респондентів

Стать: серед опитаних 60% складають жінки, а 40% – чоловіки, що підтверджує, що основними покупцями кондитерської продукції є жінки, які традиційно відповідають за сімейні покупки. Вікові категорії: 35-50 років – 40% (основна цільова група); 20-35 років – 20%; менше 20 років – 20%; 50+ років – 20%. Це свідчить про широке охоплення споживачів різних вікових категорій із домінуванням групи середнього віку. Розподіл респондентів за статтю представлено на рисунку 3.1. Віковий розподіл респондентів наведено на рисунку 3.2.

Ваша стать
140 відповідей

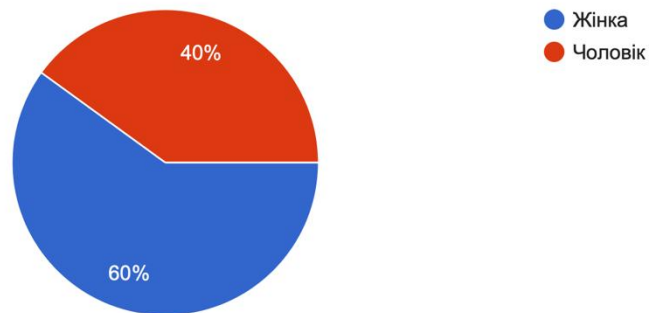


Рисунок 3.1 – Розподіл респондентів за статтю

Вік
140 відповідей

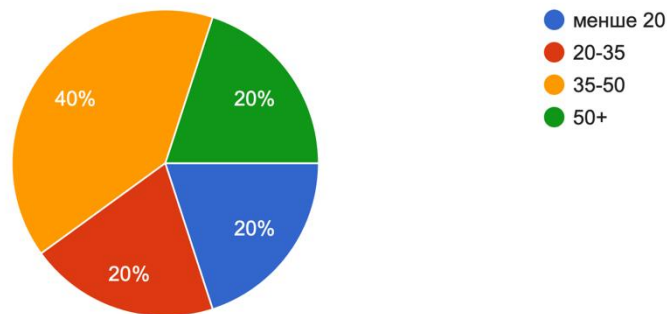


Рисунок 3.2 – Віковий розподіл респондентів

2. Впізнаваність брендів ТОВ «Малбі Фудс». Найвідомішими брендами компанії є: Millennium – 82,5%; Любимов – 60%; Любимов Kids – 45%; Oskar le Grand – 2,5%. Важливим є те, що жоден респондент не вказав «Не знаю жодного бренду», що свідчить про певний рівень присутності брендів на ринку, однак впізнаваність бренду Oskar le Grand потребує значного покращення. Впізнаваність брендів продукції ТОВ «Малбі Фудс» наведено на рисунку 3.3.

Які з брендів продукції ТОВ «Малбі Фудз» вам відомі?

140 відповідей

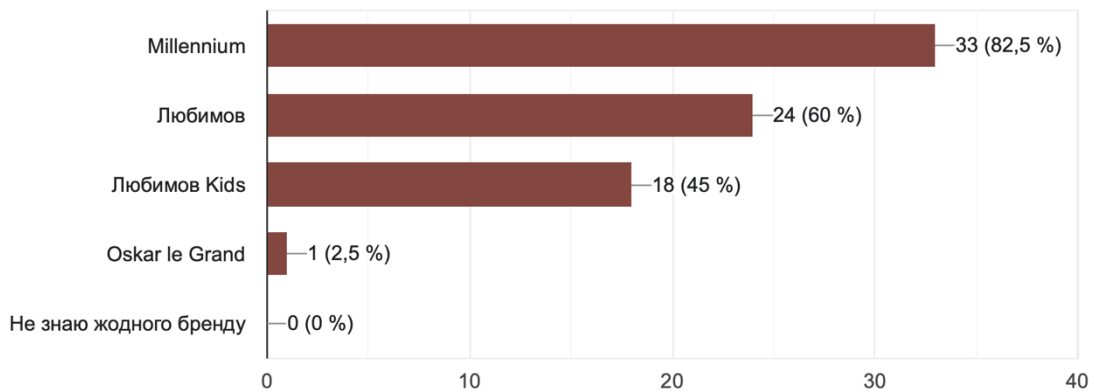


Рисунок 3.3 – Впізнаваність брендів продукції ТОВ «Малбі Фудс»

3. Причини вибору продукції ТОВ «Малбі Фудс». Головними факторами вибору є: Доступна ціна – 62,5%; смакові характеристики – 50%; якість продукції – 45%; зручність упаковки – 22,5%. Ці результати вказують на те, що споживачі цінують доступність та смакові властивості продукції, однак є простір для вдосконалення упаковки та підвищення якості товару. Причини вибору продукції ТОВ «Малбі Фудс» наведено на рисунку 3.4.

Чому ви обираєте продукцію ТОВ «Малбі Фудз»?

140 відповідей

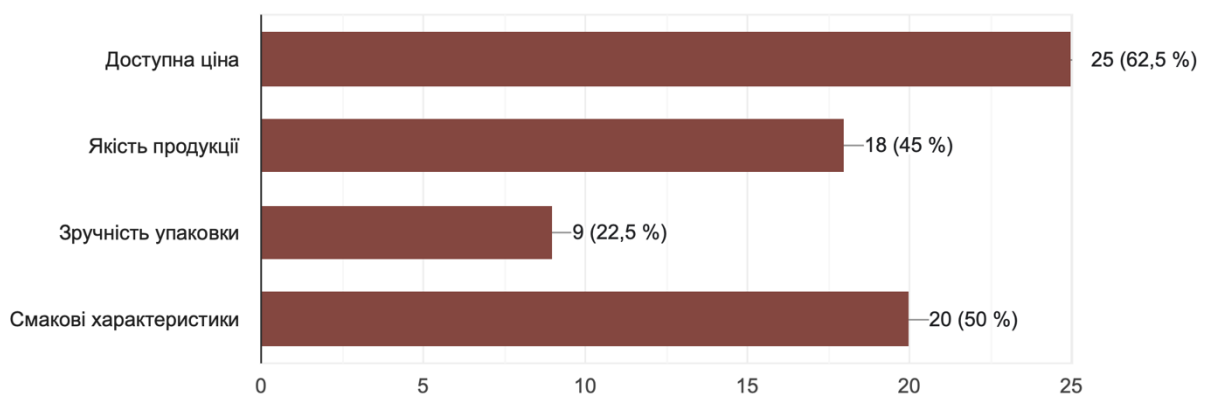


Рисунок 3.4 – Причини вибору продукції ТОВ «Малбі Фудс»

4. Оцінка рекламної активності. На питання про спостереження реклами продукції ТОВ «Малбі Фудс» за останні 3 місяці відповіді розподілилися так: Так, часто – 7,5%; Так, іноді – 50%; Ні, не бачив/ла – 42,5%. Обізнаність респондентів про рекламу продукції ТОВ «Малбі Фудс» за останні 3 місяці наведено на рисунку 3.5.

Чи бачили ви рекламу продукції ТОВ «Малбі Фудз» за останні 3 місяці?
140 відповідей

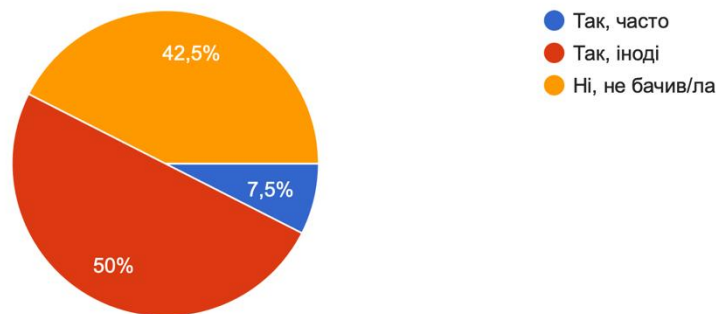


Рисунок 3.5 – Обізнаність респондентів про рекламу продукції ТОВ «Малбі Фудс» за останні 3 місяці

5. Основні рекламні канали, де споживачі помічають рекламу: Соціальні мережі (Facebook, Instagram) – 65%; Інтернет-реклама - 45%; супермаркети/магазини та зовнішня реклама – по 27,5%; телебачення – 15%; не бачу реклами – 2,5%. Ці дані вказують на потенціал цифрових каналів реклами та необхідність посилення активності в соціальних мережах, зокрема теж YouTube. Місця, де респонденти найчастіше помічають рекламу кондитерської продукції наведено на рисунку 3.6.

Де ви найчастіше помічаєте рекламу кондитерської продукції?

140 відповідей

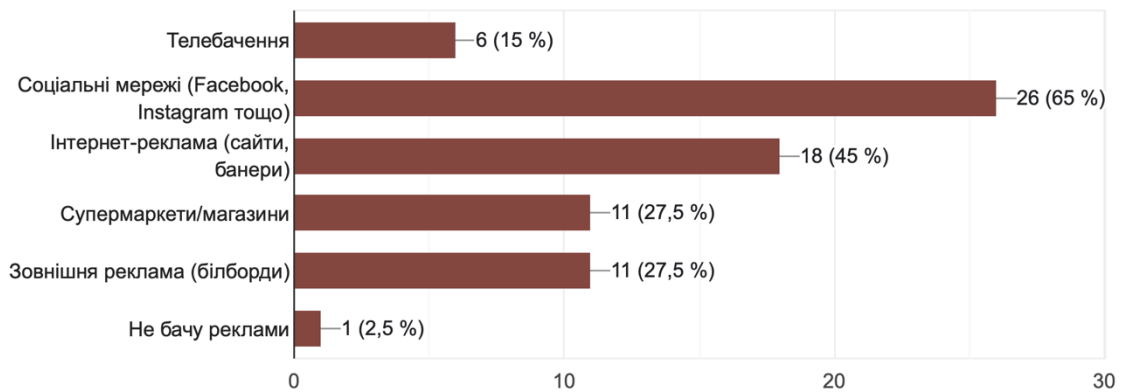


Рисунок 3.6 – Місця, де респонденти найчастіше помічають рекламу кондитерської продукції

6. Впізнаваність бренду порівняно з конкурентами. На запитання про впізнаваність брендів 45% респондентів відповіли, що знають бренди ТОВ «Малбі Фудс» гірше, ніж конкурентів («Рошен», АВК, «Монделіс»). Лише 2,5% відзначили, що знають продукцію краще. Це свідчить про слабку конкурентну позицію у сфері маркетингу та брендингу. Оцінка впізнаваності брендів ТОВ «Малбі Фудс» у порівнянні з конкурентами наведена на рис. 3.7.

Як ви оцінюєте впізнаваність брендів ТОВ «Малбі Фудз» у порівнянні з конкурентами (Рошен, АВК, Монделіс)?

140 відповідей

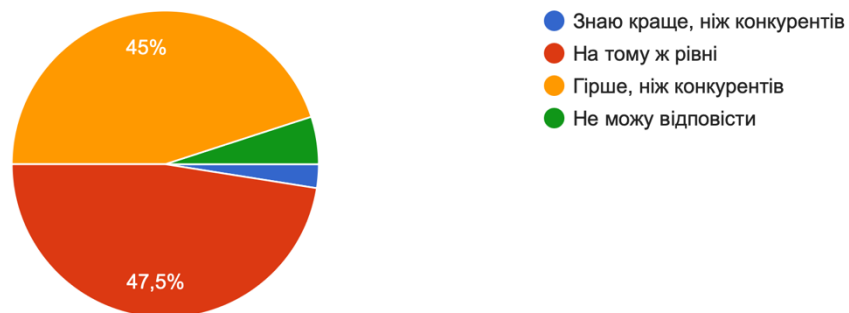


Рисунок 3.7 – Оцінка впізнаваності брендів ТОВ «Малбі Фудс» у порівнянні з конкурентами

7. Фактори, що заважають частішому вибору продукції. Респонденти виділили такі основні причини: Брак реклами – 72,5%; більше подобаються товари конкурентів – 42,5%; недостатня якість продукції – 35%; незадоволення ціною - 17,5%; відсутність у магазинах – 15%. Найбільшим викликом для компанії є відсутність агресивної маркетингової комунікаційної кампанії та конкурентний тиск. Фактори, що заважають обирати продукцію ТОВ «Малбі Фудс» частіше наведена на рисунку 3.8.

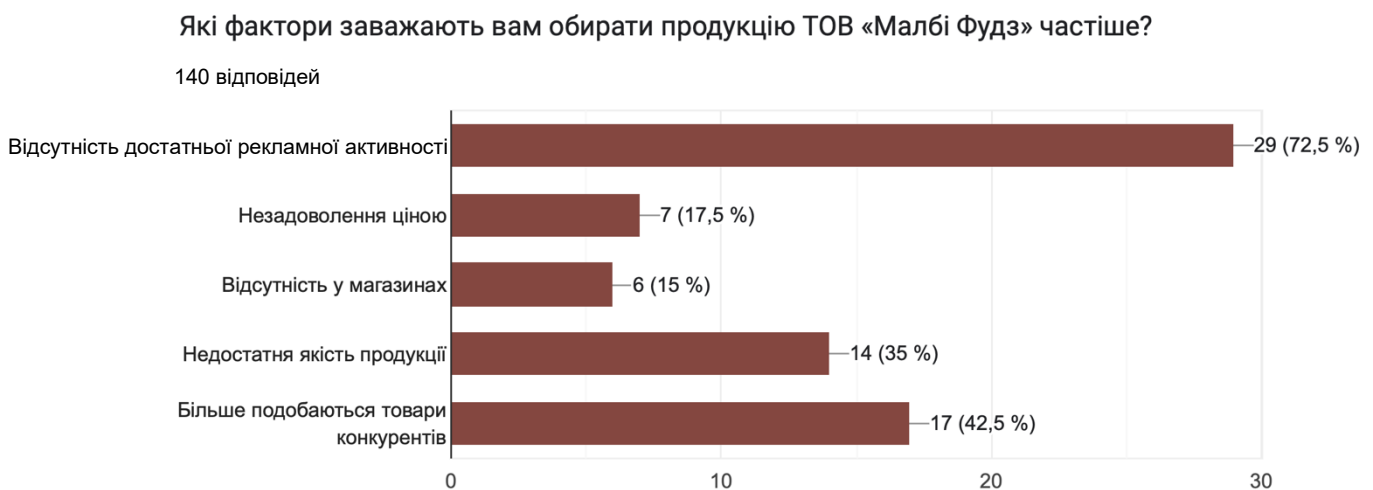


Рисунок 3.8 – Фактори, що заважають обирати продукцію ТОВ «Малбі Фудс» частіше

8. Вплив реклами на рішення споживачів: завжди впливає – 32,5%; іноді – 50%; не впливає – 17,5%. Це підтверджує важливість рекламної діяльності у стимулюванні попиту на продукцію. Вплив реклами на вибір кондитерської продукції споживачами зображено на рисунку 3.9.

Чи впливає реклама на ваше рішення обирати кондитерську продукцію?

140 відповідей

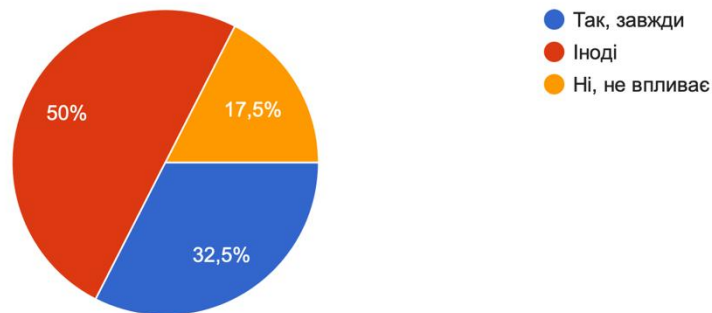


Рисунок 3.9 – Вплив реклами на вибір кондитерської продукції споживачами

9. Пропозиції щодо покращення маркетингової діяльності. На питання про те, що компанії слід покращити, респонденти запропонували: поліпшити інтенсивність маркетингових комунікацій – 65%; розширити маркетингову комунікаційну кампанію – 52,5%; більше акцій та знижок – 30%; залучити популярні медіа-канали – 22,5%. Це вказує на потребу у створенні сучасної, креативної та активної реклами, а також впровадженні системи лояльності для клієнтів. Пропозиції щодо покращення маркетингової діяльності наведено на рисунку 3.10.

Що, на вашу думку, компанії «Малбі Фудз» варто покращити у маркетинговій діяльності?

140 відповідей

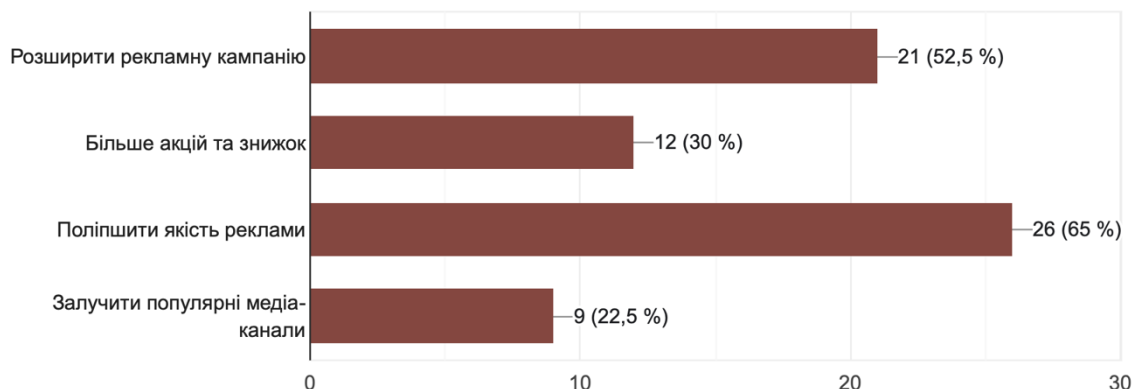


Рисунок 3.10 – Пропозиції щодо покращення маркетингової діяльності

10. Ознайомленість із новинками продукції: знаю і купував/ла – 15%; знаю, але не купував/ла – 50%; не чув/ла про новинки – 35%. Обізнаність респондентів про новинки продукції ТОВ «Малбі Фудс» за останні 6 місяців представлено на рисунку 3.11.

Чи відомо вам про новинки продукції ТОВ «Малбі Фудс» за останні 6 місяців?

140 відповідей

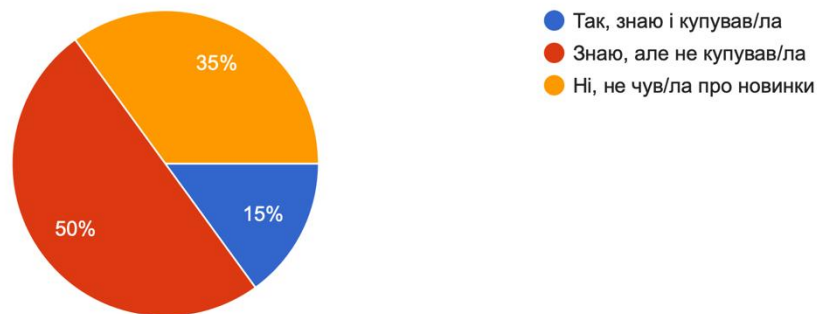


Рисунок 3.11 – Обізнаність респондентів про новинки продукції ТОВ «Малбі Фудс» за останні 6 місяців

Ці результати підкреслюють необхідність активнішого інформування споживачів про нові товари, використовуючи ефективні комунікаційні канали.

11. За результатами опитування споживачів 57,5% респондентів вважають, що реклама продукції ТОВ «Малбі Фудс» є нецікавою або застарілою, що вказує на низьку ефективність маркетингових комунікаційних. Такий показник свідчить про те, що поточні рекламні кампанії не відповідають очікуванням та потребам споживачів. Оцінка реклами продукції ТОВ «Малбі Фудс» наведена на рисунку 3.12.

Результати дослідження вказують на низький рівень комунікаційної активності ТОВ «Малбі Фудс» порівняно з основними конкурентами, що негативно впливає на впізнаваність брендів та охоплення нових сегментів споживачів.

Як ви оцінюєте рекламу продукції ТОВ «Малбі Фудз»?

140 відповідей

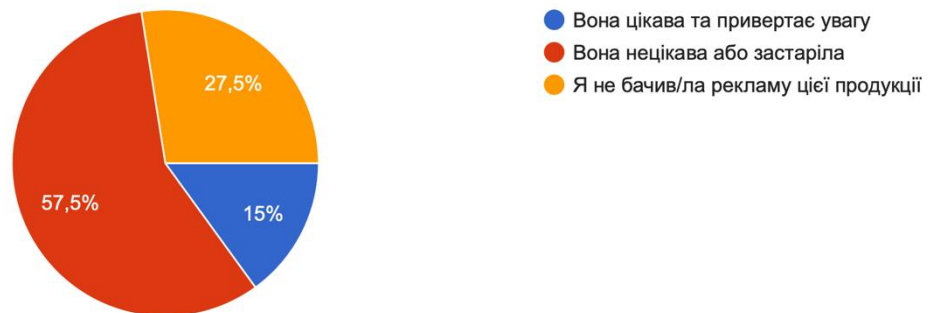


Рисунок 3.12 – Оцінка реклами продукції ТОВ «Малбі Фудс»

На основі аналізу опитування споживачів та результатів маркетингових досліджень було виявлено ключові фактори, які впливають на прийняття рішень про купівлю продукції ТОВ «Малбі Фудс». Незважаючи на сильні сторони підприємства, такі як висока якість продукції, натуральність та доступна ціна, споживачі стикаються з низкою проблем, які перешкоджають підвищенню лояльності до бренду.

Ці проблеми відображають «болі» споживачів, тобто труднощі або недоліки, які виникають у процесі взаємодії з продукцією компанії, ухвалення рішення про купівлю. Їх аналіз є важливим етапом для формування рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії та усунення бар'єрів, що заважають розширенню клієнтської бази. Нижче наведено основні «болі» споживачів, визначені за результатами дослідження:

1) Відсутність достатньої кількості реклами: 72,5% респондентів зазначили, що недостатня рекламна активність заважає їм обирати продукцію ТОВ «Малбі Фудс» частіше; 57,5% вважають рекламу нецікавою або застарілою; лише 7,5% часто бачать рекламу продукції. Проблема: Недостатня видимість бренду на ринку призводить до втрати потенційних клієнтів.

2) Конкуренція: 45% респондентів вважають бренди ТОВ «Малбі Фудс» менш впізнаваними порівняно з конкурентами, такими як «Рошен» чи «Монделіс»; 42,5% обирають продукцію конкурентів через кращу рекламу або

позиціонування. Проблема: Сильна конкуренція з боку великих компаній, які мають потужні маркетингові бюджети.

3) Відсутність інновацій у маркетингових комунікаціях: 65% опитаних рекомендують покращити якість реклами; 52,5% вважають, що потрібно розширити рекламну кампанію, зокрема у соціальних мережах та популярних медіа-каналах. Проблема: Недостатня інтеграція у цифрові платформи та відсутність сучасного підходу до просування.

4) Незнання новинок продукції: 35% респондентів не знають про новинки компанії за останні 6 місяців; лише 15% купували нові товари. Проблема: Непоінформованість споживачів про нові лінійки продукції призводить до зниження потенційного попиту.

Отже, ключовими викликами для ТОВ «Малбі Фудс» є недостатня видимість бренду серед конкурентів, сильна конкуренція, відсутність інновацій у маркетингових стратегіях та недостатнє інформування споживачів про нові лінійки продукції. Подолання цих проблем є необхідним для підвищення впізнаваності бренду, зростання лояльності клієнтів та зміцнення позицій компанії на ринку кондитерських виробів України, ЄС та світу.

ТОВ «Малбі Фудс» є провідним виробником кондитерських виробів на українському ринку, проте результати проведеного дослідження виявили ряд викликів, що стоять перед компанією. Зокрема, було визначено недостатню впізнаваність бренду, сильну конкуренцію, низький рівень інтеграції інновацій у маркетингові стратегії та обмежену поінформованість споживачів про новинки продукції.

З метою подолання цих бар'єрів і підвищення конкурентоспроможності компанії розроблено оновлену маркетингову стратегію. Вона передбачає комплексний підхід до просування продукції, акцентуючи увагу на сучасних цифрових інструментах та інтеграції нових форматів комунікацій.

Оновлена маркетингова стратегія для ТОВ «Малбі Фудс»

1. Цілі стратегії

- підвищення впізнаваності бренду серед цільової аудиторії;

- розширення клієнтської бази за рахунок покращеної видимості в медіа;
- інтеграція сучасних маркетингових інструментів для підвищення взаємодії зі споживачами;
- інформування про новинки продукції та стимулювання повторних покупок.

2. Стратегічні напрями

Агресивна маркетингова комунікаційна стратегія:

- медіакампанія з високим охопленням: ТВ-реклама (запуск рекламних роликів на популярних національних каналах під час прайм-тайму); цифрова реклама (просування через Google Ads, банерну рекламу та відеоконтент на YouTube); соціальні мережі (активізація реклами у Facebook, Instagram, TikTok та інших платформах із залученням лідерів думок (блогерів)).
- контент-маркетинг: створення відео-оглядів продукції, анімаційних роликів та інтерактивних сторіз; регулярне оновлення контенту у блогах, де підкреслюються переваги продукції; запуск вірусних кампаній та інтерактивних челленджів; розробка візуально привабливих рекламних відеороликів і графічних матеріалів.

Підтримка позиціонування бренду через співпрацю з інфлюенсерами:

- залучення популярних блогерів та фуд-блогерів для оглядів та тестування продукції;
- публікація відгуків і рекомендацій на YouTube, Instagram та TikTok.

Інноваційні інструменти просування:

- ретаргетингова реклама для користувачів, які вже взаємодіяли з брендом;
- гейміфікація та інтерактивні акції у соціальних мережах (конкурси, розіграші, інтерактивні ігри);
- QR-коди на упаковці для переходу на сайт із додатковою інформацією про новинки.

Інформування про новинки:

- запуск спеціальних промо-кампаній для нових лінійок продукції;
- розсилка e-mail з акційними пропозиціями для існуючих клієнтів;
- використання push-повідомлень для мобільних користувачів.

3. План впровадження

Перший етап (1-3 місяці):

- підготовка рекламних матеріалів та відеоконтенту;
- запуск кампаній у соціальних мережах;
- налагодження співпраці з інфлюенсерами;
- опрацювання стратегії email-маркетингу.

Другий етап (4-6 місяці):

- масштабування реклами в інтернеті та на телебаченні;
- оцінка ефективності кампаній за допомогою аналітики;
- коригування стратегії залежно від результатів.

Третій етап (7-12 місяці):

- введення додаткових рекламних інструментів;
- розширення присутності бренду на міжнародних платформах;
- оцінка ROI та адаптація кампаній.

4. Очікувані результати та KPI:

- зростання частки ринку (на 10% за перший рік);
- збільшення впізнаваності бренду на 20% (за результатами опитувань);
- підвищення відвідуваності веб-сайту на 40% та зростання взаємодії в соціальних мережах на 50%;
- збільшення обсягів продажів на 15% протягом першого року реалізації;
- підвищення рівня задоволеності клієнтів (NPS) на 15 пунктів.

Реалізація запропонованої маркетингової стратегії дозволить ТОВ «Малбі Фудс» усунути основні проблеми, виявлені в дослідженні, та посилити свою конкурентоспроможність. Інтеграція сучасних цифрових інструментів, акцент на просування новинок і тісна взаємодія з інфлюенсерами сприятиме зміцненню позицій компанії як на національному, так і на міжнародному ринках.

3.2 Визначення перспектив стратегічного розвитку ТОВ «Малбі Фудс» на кондитерському ринку

Стратегічні напрями розвитку ТОВ «Малбі Фудс»: на основі отриманих даних було визначено ключові перспективи розвитку підприємства:

1. Розширення меж ринку та вихід на міжнародний рівень:

- проведення сертифікації продукції відповідно до європейських стандартів якості;

- участь у міжнародних виставках та форумах для просування брендів компанії на нові ринки;

- розширення експорту продукції до країн Європи та Азії завдяки унікальним характеристикам продукції (натуральність, відсутність домішок).

2. Оптимізація системи збуту:

- розвиток онлайн-продажів: удосконалення функціонування власного інтернет-магазину, співпраця з платформами Prom.ua, OLX;

- розширення партнерства з національними та регіональними ритейлерами, посилення присутності продукції у великих торговельних мережах та регіональних магазинах.

3. Удосконалення маркетингової стратегії:

- запуск ефективної комунікаційної кампанії у соціальних мережах (Instagram, YouTube, TikTok) з акцентом на переваги продукції: натуральність, якість та доступність;

- розробка сезонних акцій та програм лояльності для стимулювання продажів у періоди зниження попиту; позиціонування бренду як виробника екологічно чистої продукції.

4. Диверсифікація асортименту:

- запуск нових ліній продуктів: дієтичні батончики, безглютенова продукція, солодощі без цукру;

- впровадження преміальної лінійки товарів для задоволення потреб середнього та високого сегментів споживачів.

Очікувані результати від реалізації стратегічних напрямів:

- підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок вдосконалення маркетингової стратегії та розширення ринків збуту;
- збільшення частки ринку на національному та міжнародному рівнях;
- зростання прибутковості компанії завдяки оптимізації витрат та підвищенню обсягів продажу;
- зміцнення іміджу бренду ТОВ «Малбі Фудс» як виробника якісної та натуральної продукції;
- розширення асортименту продукції відповідно до сучасних споживчих трендів та потреб ринку.

У рамках подальшого вдосконалення стратегії диференційованого ціноутворення ми пропонуємо розширити спектр знижок шляхом впровадження нових підходів:

- знижки для постійних клієнтів – створення програми лояльності, що передбачає накопичувальні бонуси або персональні знижки для покупців, які регулярно здійснюють замовлення;
- знижки для нових клієнтів – пропозиція спеціальних акцій для перших покупок через інтернет-магазин;
- знижки на святкові дати – введення акційних пропозицій на свята (Новий рік, Великдень тощо) для збільшення кількості замовлень у цей період;
- промо-коди для онлайн-замовлень – впровадження знижок за умови використання унікальних промо-кодів, що стимулює купівлю саме через інтернет-магазин;
- безкоштовна доставка – для замовлень на суму, що перевищує певний поріг, як додатковий стимул для збільшення середнього чеку.

Розширення спектру знижок дозволить компанії зміцнити свою позицію на ринку, залучити нових клієнтів та підтримати лояльність існуючих

покупців. Це також сприятиме збільшенню обсягів продажів через інтернет-магазин та покращенню фінансових результатів підприємства. Застосування цієї стратегії допомагає оптимізувати обсяги продажу в умовах сезонного характеру бізнесу.

Перспективи розвитку ТОВ «Малбі Фудс» на кондитерському ринку полягають у розширенні меж ринку, оптимізації системи збуту, вдосконаленні маркетингової стратегії та диверсифікації асортименту. Реалізація запропонованих напрямів дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції, збільшити прибутковість та охопити нові сегменти споживачів на національному та міжнародному рівнях.

Для досягнення стратегічних цілей ТОВ «Малбі Фудс» необхідно чітко визначити ключові напрямки діяльності, які дозволять підвищити фінансові показники, зміцнити позиції на ринку, розширити клієнтську базу та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Стратегічна карта відображає взаємозв'язок між фінансовими результатами, маркетинговими досягненнями, внутрішніми процесами та розвитком персоналу. Стратегічна карта ТОВ «Малбі Фудс» представлена на рисунку 3.13.

Стратегічна карта ТОВ «Малбі Фудс» демонструє взаємозв'язок між фінансовими цілями, маркетинговими досягненнями, внутрішніми процесами та розвитком персоналу. Для підвищення ефективності діяльності компанії необхідно зосередитися на оптимізації виробничих та логістичних процесів, активному просуванні бренду на ринку, впровадженні нових продуктів та підвищенні кваліфікації персоналу.



Рисунок 3.13 – Стратегічна карта ТОВ «Малбі Фудс»

Завдяки реалізації зазначених заходів підприємство зможе збільшити потоки прибутку, розширити ринкову частку та зміцнити лояльність споживачів, що забезпечить стійке зростання та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку. Розрахунок значення прибутку, ринкової частки та лояльність споживачів у проекті наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Прибуток, ринкова частка та лояльність споживачів у проекті

Показник	Значення
Прогнозовані продажі (тис грн)	5342130,9
Прогнозований прибуток (тис грн)	801319,6
Прогнозована ринкова частка (%)	37
Прогнозована лояльність споживачів (%)	66

1. Прогнозовані продажі (грн) [71]:

$$\text{Прогнозовані продажі} = \text{Поточні продажі} * (1 + \text{Очікуване зростання}) \quad (3.1)$$

$$5342130,9 = 3957134 * (1 + 0,35)$$

Результат:

5,342,130,9 тис грн – прогнозований обсяг продажів після впровадження стратегії з очікуваним зростанням на 35%.

2. Прогнозований прибуток (грн) [72]:

$$\text{Прибуток} = \text{Прогнозовані продажі} * \text{Маржинальність} \quad (3.2)$$

$$801319,6 = 5342130,9 * 0,15$$

Результат:

801319,6 тис грн – прогнозований прибуток після вирахування витрат, при маржинальності 15%.

3. Прогнозована ринкова частка (%) [73]:

Розмір ринку:

$$\text{Загальний ринок} = \text{Поточні продажі} / (\text{Поточна частка} / 100) \quad (3.3)$$

Очікуваний ринок:

$$\text{Очікуваний ринок} = \text{Загальний ринок} * (1 + \text{Зростання ринку}) \quad (3.4)$$

Частка ринку:

$$\text{Ринкова частка} = (\text{Прогнозовані продажі} / \text{Очікуваний ринок}) * 100 \quad (3.5)$$

Загальний ринок:

$$13190446,67 = 3957134 / (30 / 100)$$

Очікуваний ринок:

$$14245682,4 = 13190446,67 * (1 + 0,08)$$

Частка ринку:

$$37,5\% = (5342130,9 / 14245682,4) * 100$$

Результат:

37.5% – прогнозована ринкова частка після реалізації стратегії.

4. Прогнозована лояльність споживачів (%) [74]:

$$\text{Лояльність споживачів} = \text{початкова лояльність} * (1 + \text{зростання лояльності})$$

$$(3.6)$$

$$66\% = 60\% \times (1 + 0,1)$$

Результат:

66% – прогнозований рівень лояльності клієнтів після впровадження стратегії, збільшення на 10%.

Прогнозовані продажі можуть зрости до 5,34 млрд грн, що свідчить про очікуваний ефект агресивної маркетингової стратегії. Прибуток може скласти 801 млн. грн, забезпечуючи хорошу маржинальність на рівні 15%. Ринкова частка може збільшитися до 37,5%, що дозволить суттєво зміцнити позиції компанії на ринку. Лояльність клієнтів прогнозовано зросте до 66%, підвищуючи довіру до бренду та покращуючи утримання клієнтів.

3.3 Рекомендації щодо коригування маркетингової стратегії підприємства

Нами сформульовано рекомендації щодо коригування маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Малбі Фудс»:

Агресивна маркетингова комунікаційна стратегія:

- медіакампанія з високим охопленням: ТВ-реклама; цифрова реклама; соціальні мережі.

- контент-маркетинг: створення відео-оглядів продукції, анімаційних роликів та інтерактивних сторіз; регулярне оновлення контенту у блогах; запуск вірусних кампаній та інтерактивних челленджів; розробка візуально привабливих рекламних відеороликів і графічних матеріалів.

Підтримка позиціонування бренду через співпрацю з інфлюенсерами:

- залучення популярних блогерів та фуд-блогерів для оглядів та тестування продукції;

- публікація відгуків і рекомендацій на YouTube, Instagram та TikTok.

Інноваційні інструменти просування:

- ретаргетингова реклама для користувачів, які вже взаємодіяли з брендом;
- гейміфікація та інтерактивні акції у соціальних мережах;
- QR-коди на упаковці для переходу на сайт із додатковою інформацією про новинки.

Інформування про новинки:

- запуск спеціальних промо-кампаній для нових лінійок продукції;
- розсилка e-mail з акційними пропозиціями для існуючих клієнтів;
- використання push-повідомлень для мобільних користувачів.

У стратегічному аспекті для ТОВ «Малбі Фудс» розроблено комплекс маркетингових заходів:

1. Маркетингова цифрова стратегія на основі оптимізації маркетингового бюджету. З метою ефективного використання обмежених ресурсів комунікаційний бюджет компанії слід орієнтувати на цифрові канали комунікації, які забезпечують найвищу рентабельність інвестицій (ROI).

Digital-маркетинг: перерозподіл витрат на рекламу в соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok), де найбільше зосереджена цільова аудиторія; таргетована реклама з акцентом на жіночу аудиторію віком 20-50 років та молодіжний сегмент, який віддає перевагу новим форматам продукції; використання Google Ads для реклами брендів «Millennium» та «Любимов».

Ретаргетинг та персоналізація: застосування ретаргетингових кампаній для повернення клієнтів, які відвідували сайт або переглядали продукцію; запуск персоналізованих email-розсилок з пропозиціями знижок, акцій та новинок. Контент-маркетинг: створення відеоконтенту для соціальних мереж, який демонструє процес виробництва, натуральність продукції, корисні рецепти та відгуки клієнтів; залучення блогерів та інфлюенсерів, популярних серед цільової аудиторії, для просування продукції.

Розрахуємо ROI (Рентабельність інвестицій) для ТОВ «Малбі Фудс»
ROI (Return on Investment) – це показник, який використовується для оцінки

ефективності інвестицій у маркетингові заходи та визначає прибуток, отриманий від вкладених ресурсів [48]:

$$ROI = \frac{\text{Дохід від інвестицій} - \text{Витрати на інвестиції}}{\text{Витрати на інвестиції}} * 100\% \quad (3.7)$$

На основі маркетингових заходів ТОВ «Малбі Фудс» прогноуються такі показники: Інвестиції у маркетингову кампанію: 200 00 грн (digital-реклама, контент-маркетинг, просування у соцмережах).

Очікуваний додатковий дохід: 380000 грн (завдяки підвищенню впізнаваності, розширенню цільової аудиторії та запуску нових продуктів).

$$ROI = \frac{380000 - 200000}{200000} * 100\%$$

$$ROI = \frac{180000}{200000} * 100\% = 90\%$$

- Витрати на маркетинг: 200 000 грн
- Очікуваний дохід: 380 000 грн
- Чистий прибуток: 180 000 грн
- ROI: 90%

На основі розрахунків ROI для маркетингових заходів ТОВ «Малбі Фудс» встановлено, що при інвестиціях у розмірі 200 000 грн та очікуваному додатковому доході 380 000 грн, показник ефективності становить 90%. Це означає, що кожна вкладена гривня приносить 0,90 грн чистого прибутку. Висока ефективність заходів підтверджує доцільність інвестування у digital-маркетинг.

2. Запровадження маркетингових стратегій ТОВ «Малбі Фудс» згідно Матриці Ансоффа.

Для залучення нових сегментів споживачів необхідно адаптувати продукцію та стратегію просування. Запуск нових продуктів: впровадження дієтичної лінійки (продукція без цукру, низькокалорійні батончики); запуск

нової продукції у банках (нові види шоколадної пасти та інші десерти), що орієнтована на молодіжний сегмент та споживачів, які цінують зручність. Орієнтація на молодіжний сегмент: проведення креативних розіграшів та челенджів у TikTok та Instagram; активне просування у соціальних мережах з акцентом на унікальні формати продукції.

Визначення маркетингових цілей. Маркетингові цілі – це кількісні і якісні показники, які відтворюють зміст результатів маркетингової діяльності підприємства. Не ефективне цілевстановлення призводить до стратегічних помилок у діяльності підприємства. Підприємству потрібно: підвищити рівень задоволеності клієнтів до 80% у 2025 році.

Для визначення стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Малбі Фудс» на кондитерському ринку використовується матриця Ансоффа, таблиця 3.4. Цей інструмент дозволяє оцінити можливі стратегії зростання залежно від існуючих і нових продуктів та ринків. У контексті обмеженого маркетингового бюджету та сильної конкуренції, компанії важливо обрати оптимальні шляхи розвитку, що забезпечать збільшення прибутковості, охоплення нових цільових сегментів та підвищення впізнаваності брендів.

Таблиця 3.4 – Матриця Ансоффа ТОВ «Малбі Фудс»

Товар	Ринок	
	Старий	Новий
Старий	Глибоке проникнення на ринок: оптимізація реклами в соціальних мережах; ретаргетинг для існуючих клієнтів; акції та дегустації в магазинах для підтримки продажів брендів «Millennium» та «Любимов».	Розвиток продукту: запуск продукції у новому форматі; впровадження дієтичної лінійки; оновлення асортименту подарункових наборів.
Новий	Розвиток ринку: вихід у нові регіони України через співпрацю з маркетплейсами; розширення онлайн-продажів через удосконалення функціонування інтернет-магазину.	Диверсифікація: розробка продукції преміального сегмента для охоплення споживачів із високим рівнем доходу; вихід на європейський ринок зі стратегією «натуральність та якість».

Вибір маркетингової стратегії за допомогою стратегічних матриць. Ми разом з експертами – працівниками та керівництвом підприємства вирішили, що буде доцільно визначитися з маркетинговою стратегією за допомогою матриці Ансоффа. Оцінка можливих стратегій зростання для ТОВ «Малбі Фудз» наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Оцінка можливих стратегій зростання для ТОВ «Малбі Фудз»

Стратегія	Можливість реалізації	Опис	Ключові джерела зростання
Проникнення на ринок	Можливо	Збільшення продажів на існуючих ринках завдяки посиленню маркетингових заходів та акцій.	Рекламна активність, розширення збутових каналів.
Розвиток товару	Можливо	Випуск нових продуктів відповідно до сучасних трендів споживання (здорове харчування).	Запуск нових продуктів, адаптація асортименту.
Розвиток ринку	Ймовірно	Вихід на нові регіони або закордонні ринки, зокрема європейські.	Оптимізація логістики, збільшення експортного потенціалу.
Диверсифікація	Ймовірно	Розробка нових продуктів для інших категорій ринку або перехід до суміжних галузей.	Інноваційність, розширення асортименту, партнерства.

Запропоновані стратегії у межах матриці Ансоффа забезпечать збільшення ринкової частки, розширення клієнтської бази та створення нових точок зростання для ТОВ «Малбі Фудс».

3. Покращення ефективності рекламних кампаній

Ребрендинг та оновлення рекламної стратегії: розробка нового рекламного слогану «Малбі Фудс – створюємо солодкі моменти щастя!»; запуск сезонних рекламних кампаній з акцентом на святкові періоди

(Новорічні свята, Великдень). Поліпшення якості реклами: розробка креативних відеороликів та рекламних банерів для соціальних мереж та інтернет-платформ; використання інтерактивної реклами з елементами гейміфікації.

4. Оптимізація системи збуту. Розвиток онлайн-продажів: удосконалення власного інтернет-магазину для продажу продукції з доставкою по регіонам України; співпраця з маркетплейсами (Prom.ua, OLX, Kasta) для розширення каналів збуту. Доставка до споживача: запуск послуги доставки продукції для підвищення зручності покупок. На основі впровадження заходів можна спрогнозувати збільшення обсягу продажів на 10-15%. Динаміка обсягів продажів, витрат на збут та інших операційних витрат ТОВ «Малбі Фудс» у 2021–2023 роках наведена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Динаміка обсягів продажів, витрат на збут та інших операційних витрат ТОВ «Малбі Фудс» у 2021-2023 роках [30]

Рік	Обсяг продажів (тис. грн)	Витрати на збут (тис. грн)	Інші операційні витрати (тис. грн)	Приріст продажів, %	Приріст витрат на збут, %	Приріст інших витрат, %
2021	2241061	200791	120145	23,3	18,9	-38
2022	2640568	238804	324069	17,8	18,9	169,7
2023	3957134	293357	476547	49,9	22,8	47,1

На основі наявних даних можна оцінити вплив кожного з факторів на зростання обсягів продажів.

Рекламна активність (+5-7%): період 2021–2023 років витрати на збут зросли на 46,1% (з 200 791 тис. грн у 2021 році до 293 357 тис. грн у 2023 році), що супроводжувалося загальним приростом обсягу продажів на 76,6% за той самий період. Середній приріст продажів у розрахунку на 1% приросту витрат на збут становив приблизно 1,6%. Враховуючи цю залежність, прогнозований приріст обсягу продажів за рахунок посилення рекламної активності (додаткове збільшення витрат на 5-7%) може забезпечити відповідний приріст продажів у межах 5-7%.

Запуск нових продуктів (+8-10%): зростання обсягу продажів на 49,9% у 2023 році було також обумовлене розширенням асортименту продукції. Враховуючи попередні тенденції, розробка нових продуктів дозволяє суттєво збільшувати частку ринку та забезпечувати зростання доходів компанії. Запуск нових лінійок продукції, особливо з урахуванням сучасних трендів у харчовій галузі, здатен забезпечити приріст продажів у межах 8-10%.

Розширення збутових каналів (+3-5%): за аналізований період збільшення операційних витрат, пов'язаних із розширенням збуту, з 120 145 тис. грн у 2021 році до 476 547 тис. грн у 2023 році сприяло значному зростанню продажів. Середній приріст обсягів продажів на 1% приросту операційних витрат становив приблизно 1,6%. Враховуючи цю залежність, розширення каналів збуту на 3-5% може забезпечити відповідний приріст продажів у межах 3-5%.

Загальне прогнозне зростання (16-22%): сумарно вплив усіх зазначених заходів (рекламна активність, запуск нових продуктів і розширення збуту) прогнозується на рівні 16-22% зростання обсягу продажів. Це узгоджується із попереднім досвідом підприємства та загальною тенденцією позитивного впливу цих факторів на результати діяльності.

Вхідні дані: Поточний обсяг продажів (2023): 3 957 134 тис грн.

Очікуване зростання:

- за рахунок рекламної активності: +5-7%.
- за рахунок запуску нових продуктів: +8-10%.
- за рахунок розширення збутових каналів: +3-5%.

Загальне прогнозне зростання: 16-22%.

Мінімальний сценарій зростання (22%): $3957134 * 1,22 = 4828703$ тис грн

Максимальний сценарій зростання (29%): $3957134 * 1,29 = 5108706$ тис грн.

Прогноз продажів ТОВ «Малбі Фудс» наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Прогноз продажів ТОВ «Малбі Фудс»

Показник	2023 (факт), грн	Прогноз 2024 (мінімум), грн	Прогноз (максимум), грн
Обсяг продажів	3 957 134	4 828 703	5 108 706
Приріст, грн	-	+871 569	+1 151 572
Темп зростання, %	-	22%	29%

За умови впровадження рекомендованих маркетингових заходів, очікується зростання обсягів продажів ТОВ «Малбі Фудс» на 871,6 тис. грн (22%) до 1,15 млн грн (29%). Це забезпечить: збільшення частки ринку компанії; підвищення прибутковості.

Способи моніторингу та оцінки ефективності заходів:

Цифрова аналітика: використання Google Analytics, Meta Business Suite та інших інструментів для відстеження ефективності онлайн-реклами, показників CTR, ROI, охоплення аудиторії та переходів на сайт.

Розрахуємо рейтинг кліків для того, щоб визначити наскільки ефективні оголошення, що ведуть на сторінку сайту.

$$CTR = \frac{\text{число кліків}}{\text{число показів}} \times 100\%, \quad (3.8)$$

$$CTR=(750/50000)*100 = 1,5$$

Розрахований показник CTR (Click-Through Rate) для ТОВ «Малбі Фудз» становить 1,5%. CTR = 1,5% свідчить про середню ефективність рекламної кампанії. Такий показник вказує на зацікавленість частини аудиторії, проте залишає простір для покращення стратегії залучення клієнтів.

Опитування споживачів: проведення регулярних анкетувань для оцінки впізнаваності бренду, рівня задоволеності продукцією та рекламою; збір індексу лояльності клієнтів (NPS).

Візуалізація результатів:

Для наочності результатів буде використовуватися: дашборди та звіти у системах аналітики (Google Data Studio, Power BI); графіки динаміки продажів, охоплення та ефективності реклами; порівняльні таблиці з ключовими показниками до та після впровадження заходів.

Програма стратегічного маркетингу – система взаємозалежних заходів, що визначають дії підприємства-виробника на заданий період часу з усіх питань маркетингової діяльності. Формування програми стратегічного маркетингу відбувається на підставі даних щодо комплексного дослідження ринку, визначення поточних і перспективних потреб і попиту потенційних споживачів, з урахуванням обраної стратегії і тактики маркетингу [24].

В таблиці 3.8 представлена Програма стратегічного маркетингу підприємства ТОВ «Малбі Фудс».

Таблиця 3.8 – Програма стратегічного маркетингу підприємства ТОВ «Малбі Фудс»

Елемент маркетингу	Заходи
Товар	Розширення асортименту продукції (запуск нових смаків, форматів упаковки); впровадження лінійки здорових продуктів (веганські, безглютенові, органічні варіанти); модифікація існуючих продуктів відповідно до трендів свідомого споживання; оновлення дизайну упаковок з акцентом на екологічність та привабливість.
Ціна	Надання знижок за обсяг закупівель для оптових покупців; запровадження диференційованих цінових стратегій (преміальні продукти, акційні пропозиції).
Розподіл	Оптимізація мережі збуту шляхом залучення нових дистриб'юторів і партнерів; вихід на нові міжнародні ринки.
Просування	Активізація присутності в соціальних мережах (Instagram, TikTok, Facebook); покращення рівня таргетованої реклами та співпраця з інфлюенсерами; створення відеоконтенту для YouTube, TikTok, Instagram та рекламних кампаній у форматі відеооголошень.

Спрогнозуємо додатковий товарооборот (Тд) компанії за I та II квартали 2025, при умові введення запропонованих заходів. Додатковий товарооборот під впливом заходів визначається за формулою:

$$T_d = \frac{T_c \times P \times D}{100\%}, \quad (3.9)$$

T_c (середньоденний товарооборот у базовому періоді) – 1084400 грн.;

P (приріст середньоденного товарообороту за проєктний період) – 14%;

D (кількість днів обліку товарообороту в базовому і проєктному періодах) – 180.

$$T_d = (1084400 * 14\% * 180) / 100\% = 2734880 \text{ грн.}$$

Можна зробити висновок, що ефект від розроблених нами заходів буде досить високим і проєкт може бути застосований на практиці.

Висновки за розділом 3

У третьому розділі роботи було розглянуто удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Малбі Фудс». Проведене маркетингове дослідження дозволило виявити основні проблеми, зокрема низьку впізнаваність бренду порівняно з конкурентами, недостатню рекламну активність та обмежене інформування споживачів про новинки продукції.

Результати опитування споживачів підтвердили потребу у вдосконаленні маркетингової стратегії. Було визначено, що основні бар'єри для збільшення продажів включають нестачу сучасної реклами, низький рівень присутності бренду у цифрових каналах комунікації та сильну конкуренцію з боку лідерів ринку. З огляду на це було запропоновано оновлену маркетингову стратегію, яка передбачає використання цифрових інструментів просування, співпрацю з інфлюенсерами та покращення якості рекламних кампаній.

Враховуючи обмежений бюджет компанії, особливий акцент зроблено на соціальні мережі та онлайн-платформи. Пропоновані заходи включають активізацію реклами в Instagram, TikTok та YouTube, використання ретаргетингу, впровадження системи лояльності та розширення асортименту

продукції. Зокрема, було запропоновано запуск дієтичних та преміальних лінійок товарів, що відповідають сучасним тенденціям ринку.

Розрахунки прогнозованих результатів показали, що впровадження цих заходів може забезпечити зростання продажів на 16–22%, збільшення ринкової частки до 37,5% та підвищення рівня лояльності клієнтів до 66%. Оцінка ROI підтвердила ефективність інвестицій у маркетингові кампанії, що забезпечує 90% прибутковості.

Таким чином, розроблена стратегія спрямована на зміцнення позицій компанії на національному ринку та вихід на міжнародний рівень. Комплексний підхід до маркетингових заходів дозволить збільшити обсяг продажів, розширити клієнтську базу, підвищити впізнаваність бренду та забезпечити стійке зростання ТОВ «Малбі Фудс».

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження в рамках кваліфікаційної роботи магістра було здійснено комплексний аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Малбі Фудс» та розроблено пропозиції щодо її вдосконалення. Основні висновки дослідження:

Теоретичне обґрунтування – розглянуто сутність маркетингової стратегії, її роль у формуванні конкурентних переваг підприємства, а також методи аналізу та планування стратегічного розвитку. Обґрунтовано доцільність використання цифрових інструментів маркетингу для підвищення ефективності комунікацій.

Аналіз діяльності підприємства – проведено оцінку маркетингової діяльності ТОВ «Малбі Фудс», яка виявила сильні сторони компанії, зокрема якість продукції та доступність цін. Водночас ідентифіковано проблеми, такі як недостатня рекламна активність, слабка впізнаваність брендів у порівнянні з конкурентами, обмежений бюджет на просування та низька інформованість споживачів про новинки продукції.

Практичні рекомендації – запропоновано оновлену маркетингову стратегію, яка акцентує увагу на:

- посиленні цифрового маркетингу та просуванні через соціальні мережі (Instagram, TikTok, YouTube);
- співпраці з інфлюенсерами для розширення охоплення аудиторії;
- запровадженні гейміфікації, інтерактивних акцій і відеоконтенту для стимулювання інтересу до брендів;
- оптимізації асортименту та впровадженні нових лінійок продукції відповідно до сучасних споживчих трендів.

Прогнозовані результати впровадження стратегії:

- збільшення обсягів продажів на 16–22%;
- зростання ринкової частки до 37,5%;
- підвищення рівня лояльності споживачів до 66%;

- рентабельність інвестицій (ROI) – 90%, що підтверджує ефективність запропонованих заходів.

Значущість роботи:

Запропоновані заходи дозволяють підвищити конкурентоспроможність ТОВ «Малбі Фудс», покращити впізнаваність бренду, залучити нові сегменти споживачів і зміцнити позиції на ринку.

Практична цінність:

Рекомендації можуть бути використані не тільки ТОВ «Малбі Фудс», але й іншими підприємствами кондитерської галузі для підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Таким чином, розроблена стратегія спрямована на комплексний розвиток підприємства, зростання його ринкової частки, посилення конкурентних позицій і досягнення стабільного зростання в умовах сучасного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку шоколадних цукерок преміум сегменту в Україні. 2023 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-shokoladnyh-konfet-premium-segmenta-v-ukraine-2023-god> (дата звернення 01.10.2024)
2. Багацька К.В. Прогнозування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ризику / К.В. Багацька, О.О. Шеремет, Я.Е. Розіна // *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. - Тернопіль: ВПЦ Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 23. № 2. С. 13-21.*
3. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу інноваційної продукції промислових підприємств. монографія. К.: ЦУЛ, 2018. 462 с.
4. Буднікевич І. М. Маркетинг у галузях і сферах діяльності. Навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2017. 536 с.
5. Власенко О.П. Маркетингові тенденції ідентифікації профілю споживача на ринку кондитерських виробів. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2011. № 1 (28). Т. 2. С. 73-80.
6. Воронін А. В., Орел Л. В. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (39). С. 113-115.
7. Губіна В.В. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Монографія. – Харків: Панов, 2015. – 204 с.
8. Державна служба статистики. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 08.10.2024)
9. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.
10. Закон України «Ціни та ціноутворення» від 21.06.2012 № 5007-

VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення 02.10.2024)

11. Закон України «Про захист прав споживачів»: Постанова ВР № 1023-ХІІ від 12.05.1991, Редакція 264-VIII, 122-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення 04.10.2024)

12. Заїнчковський А. О., Сичевський М. П. Стан і перспективи розвитку підприємств харчової та переробної промисловості України. // *Вісник соціально-економічних досліджень*. - 2011. - № 2.- С. 22–26.

13. Зозульов О., Левченко М. Формування омніканальної збутової стратегії підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського»*. №13. 2016.

14. Інформаційно-аналітичний звіт про ринки кондитерських виробів за квітень-травень 2019 р. Офіційний сайт Ukrainian Food Export Board. URL: <http://www.ukrainian-food.org/uk/post/informacijno-ana-liticnij-zvit-po-rinkam-konditerskih-virobiv-za-traven-cerven> (дата звернення 03.10.2024)

15. Касян С. Я. Маркетинговий розподіл інноваційної продукції високотехнологічних підприємств на основі віртуального забезпечення та екологістики. *Економічний вісник НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського»*. 2019. №16. С. 326–339. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/182736/182661> (дата звернення 04.10.2024)

16. Куваєва Т.В. Організаційні форми маркетингової діяльності промислових підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Науковий економічний електронний журнал «Проблеми економіки та політичної економії»*. НМетАУ, 2017. № (1). С. 142-156. URL: https://udhtu.edu.ua/public/userfiles/file/EK_journal/2017-2/Kuvaieva.pdf (дата звернення 01.10.2024)

17. Кириченко С.О., Половинка К.І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1–2. С. 90-94.

18. Кроніковський Д.О. Тенденції кондитерської промисловості України. *Ефективна економіка*. № 10. URL: www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3460 (дата звернення 04.10.2024)

19. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. К.: Знання, 2006. 366 с.
20. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Аналіз кризових явищ на підприємствах кондитерської галузі в сучасних умовах. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 20. С. 203-210.
21. Кільницька О.С., Кравчук Н.І., Куцмус Н.М. Ринок кондитерської продукції в Україні: тенденції та перспективи розвитку. *Економіка АПК*. 2018. № 11. С. 29-43.
22. Лисений Є.В., Даниленко Є.І. Сучасні методи реклами продукції як інструменти маркетингу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. №3. 2021. С. 27-35.
23. Маркетинг. підручник. за ред. А. О. Старостіної. К.: Знання, 2009. 1070 с.
24. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: « Центр навчальної літератури», 2004. 366 с.
25. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. К.: ТОВ « УВПК» « Екс Об», 2001. 559 с.
26. Окландер М. А. Маркетингова цінова політика. Навч.посіб. К.: ЦУЛ, 2017. 320 с.
27. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. К.: Кондор, 2003. 196 с.
28. Офіційний сайт Української асоціації маркетингу. URL: <http://www.uam.in.ua> (дата звернення 11.10.2024)
29. Офіційний сайт Мілленіум. URL: <http://millennium.dp.ua/ua/> (дата звернення 07.10.2024)
30. Офіційні відомості ТОВ «Малбі Фудс». URL: <https://clarity-project.info/edr/32998661> (дата звернення 08.10.2024)
31. Палехова Л. Л. Управління сталим розвитком: довідник базових понять. Дніпро: НТУ «Дніпровська Політехніка», 2020. 332 с.
32. У 2023 році чистий прибуток КК Рошен перевищив 5 млрд. грн. URL:

<http://shareupotential.com/ru/News/Newsline/roshen-fin-rez-2023-12.html> (дата звернення 10.10.2024)

33. Угода про асоціацію з ЄС 2.0. URL: <https://centreua.org/wp-content/uploads/2021/07/Ugoda-pro-asotsiatsiyu-z-YES-2.0.-Potreby-ukrai-nskyh-eksporteriv.pdf> (дата звернення 11.10.2024)

34. Стандарти ESOMAR. Українська Асоціація Маркетингу. URL: <http://www.uam.in.ua/ukr/standarts> (дата звернення 01.10.2024)

35. Стратегічне управління. Шершньова З. Є. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

36. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2002. 301 с.

37. Тичинська А.І., Наумова М. А. Дослідження ринку кондитерських виробів України. *Вісник СНТ*. 2017. Вип. 9. С. 122-126. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/4859> (дата звернення 12.10.2024)

38. Портер М. Конкурентна стратегія Методика аналізу галузей і конкурентів. К., 2016. 565 с.

39. Пропозиція імпортного шоколаду в Україні зростає. URL: <https://0222.agency/ua/blog/1042-analiz-rynku-shokoladu-v-ukraini.html> (дата звернення 14.10.2024)

40. Ринок шоколадних цукерок проаналізувала компанія Pro-Consulting. URL: <https://harch.tech/2023/08/22/rynok-shokoladnyh-cukerok-proanaizuvala-kompania-pro-consulting/> (дата звернення 16.10.2024)

41. Смаглюк А.А., Надточій А.О. Аналіз ринку кондитерських виробів України та перспективи його розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 2. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15823961346397.pdf> (дата звернення 17.10.2024)

42. Шульга В. М. Тенденції ринку шоколаду в Україні / В. М. Шульга, Ю. О. Волкович; наук. кер. Н. Й. Басюркіна, Я. Г. Верхівкер / *Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді* : тези II Всеукр. студент. наук.-практ. конф., Одеса, 2–3 квіт. 2020 р. / Одес. нац. акад. харч.

технологій, ННІ приклад. економіки і менеджменту ім. Г. Е. Вейнштейна. Одеса : ОНАХТ, 2020. С. 200–202.

43. Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя. Монографія. авт. кол. : М. А. Окландер, Т. О. Окландер, О. І. Яшкіна [та ін.] за заг. ред. М. А. Окландера. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.

44. Del Prete M., Samoggia A. Chocolate consumption and purchasing behaviour review: Research issues and insights for future research. Sustainability. 2020. Vol. 12 (14). 5586. URL: <https://doi.org/10.3390/su12145586> (дата звернення 18.10.2024)

45. Kotler Philip. Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know. USA, New Jersey : John Wiley & Sons Inc Publishing, 2003. 206 p.

46. Peter F. Drucker. The Practice of management. Harper Collins, 2017. 416 p.

47. Hill T. Manufacturing Strategy: Text and Cases, 3rd ed. - McGraw-Hill, 2000.

48. Огієнко М.М., Огієнко А.В., Яковуник О.В. Методологічні підходи до оцінювання ефективності проведення туристичних подієвих заходів. Український журнал прикладної економіки. 2020 рік. Том 5. № 1. С. 349-358.

49. Касян Сергій, Буняк Василь, Лиман Аліса. Специфіка вибору маркетингових стратегій підприємств у харчовій промисловості. *Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції*, Україна, м. Хмельницький, 24 жовтня 2024 р. / редкол.: Ю.В. Телячий (гол.) та ін. Відповідальна за випуск: Наталія Сапотницька. Хмельницький : ХКТЕІ, 2024. С. 93-94 (247 с.). URL: <http://www.xktei.km.ua/naukova-diyalnist/naukovi-zahodi-vidannya-hktei/materiali-konferencij-hktei/> (дата звернення 29.11.2024)

50. Кабінет Міністрів України. (2014). Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/ugoda-pro-asociaciyu/00ukraine-euassociationagreementbody.pdf> (дата звернення: 18.11.2024).

51. Ринок кондитерських виробів: світові тренди 2024. *Харчові технології*. URL: <https://harch.tech/2024/02/28/rynok-kondyterskyh-verobiv-svitovi-trendy-2024/> (дата звернення: 18.12.2024).

52. Касян С. Я., Шебанов О. Б., Лиман А. В. Маркетингова діяльність шоколадної фабрики: аспекти енергозбереження, сталого розвитку. *Відновлення України у повоєнні часи: виклики, стратегічні пріоритети, ресурсне забезпечення, потенціал майбутнього розвитку: Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 10-річчю переміщення Донецького національного університету імені Василя Стуса до м. Вінниці* (10–11 жовтня 2024 р.). Україна, Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. С. 212-213 (498 с.).

53. Kasian Serhii, Shebanov O., Lyman A. Company strategic marketing activities in the confectionery markets of Ukraine and EU. The Main Communication Strategies in MCDONALD'S Marketing in Fast Food Market. Marketing of innovations. Innovations in marketing (2024). Materials of the International Scientific Internet Conference (December, 2024). Editor in Chief: Sergii Illiashenko, Doctor of Economics, Professor. University of Economics and Humanities, Bielsko-Biala, Poland. Bielsko-Biala: WSEH. [E-edition]. P. 124-127 (396 p.) ISBN 978-83-63649-16-6.

54. Kasian S. Ya., Shebanov O. B. Internet marketing communications management, value system, logistic services of chocolate factory. *Scientific periodical journal Modern engineering and innovative technologies*. Issue #31, February 2024 (Germany, EU, Copernicus, GScholar). URL: <https://www.moderntechno.de>

55. Lynenko Andrii, Kasian Serhii, Kaplun Valerii. Development of logistics and effective marketing communications of holding companies on international markets. *Економічний вісник Державного вищого навчального закладу «Український державний хіміко-технологічний університет»*, 2023, №2, С. 93-99. ISSN 2415-3974. URL: <http://ek-visnik.dp.ua/uk/arkhiv2023-2/> , <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2023-2/Lynenko.pdf>

56. Kasian Serhii, Shebanov Oleksii, Kolisnyk Larysa. Marketing tool in ensuring effective product promotion on the Ukrainian and global chocolate markets. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2023. Випуск 65. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/view/12225/12591>, ISSN 2078-6115. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2023.65.0> (Фахове видання, Index Copernicus).

57. Касян Сергій, Шебанов Олексій. Маркетингове просування товарів шоколадної фабрики «Millennium»: інформаційна безпека, міжнародна взаємодія. *Безпека національної економіки та бізнесу: сучасні виклики та загрози / Security of the National Economy and Business: Modern Challenges and Threats: матеріали міжн. наук.-практ. конф.* Програм. комітет: В. П. Мельник, Р. Є. Гладишевський, Р. В. Михайлишин. Секція 2. Загрози інформаційній безпеці держави та бізнесу. (Львів, 28-29 вересня 2023 р.). Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2023. С. 75–77 (188 с.). URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/10/Proceedings_Conf_Econ_Security_2023.pdf
https://www.researchgate.net/profile/Bhanu-Singh-Panwar/publication/375089727_PROCEEDING/links/6540b2ecf7d021785f22607a/PROCEEDING.pdf#page=78

58. Kasian Serhii, Shebanov Oleksiy, Mykhailyshyn Rostyslav. Features of the marketing promotion of the millennium chocolate factory products taking into account sustainable development. *Маркетинг в Україні / Marketing in Ukraine : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. Інтернет. конф.*, Україна, м. Київ, 20 жовт. 2023 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана, Каф. маркетингу імені А. Ф. Павленко та ін. ; [редкол.: А. В. Федорченко, А. М. Голіцин, І. В. Лирик та ін.]. Електрон. текстові дані. Київ : КНЕУ, 2023. С. 205-208 (610 с.). ISBN 978-966-926-458-9. URL: http://irbis.kneu.edu.ua/cgi-bin/ecgi64/cgiirbis_64.exe?LNG=&S21CNR=10&S21STN=1&S21REF=5&C21C

[OM=S&I21DBN=ELIB&P21DBN=ELIB&S21ALL=%3C.%3EDP=202311\\$%3C.%3E&S21FMT=fullwebr&Z21ID=](#)

59. Касян С.Я., Шебанов О.Б., Михайлишин Р.В. Позиціонування продукції шоколадної фабрики “Millennium” на ринку кондитерських виробів України. Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції «Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації». Маркетингові технології в сучасному бізнесі: стан та перспективи розвитку. Редкол.: Телячий Ю.В. (голов.) та ін. 26 жовтня 2023 р. Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут. Україна, Хмельницький : ХКТЕІ, 2023 С. 163–164 (389 с.). УДК 338.009.12/334.012.34. URL: <http://www.xktei.km.ua/naukova-diyalnist/naukovi-konferenciyi/>

60. Kasian S., Shebanov O. Analysis of marketing activities and specificity of Millennium brand portfolio creation. *Majesty of Marketing: Materials of the XIX International conference for the students and junior research staff*. Responsible for publication: Head of the Department of Marketing Serhii Kasian. Edited by: Associate Professor of Department of Marketing Tetiana Kuvaieva; PhD student of Department of Marketing Daniil Shapoval (Ukraine, Dnipro, 7 th of December 2023). Ukraine, Dnipro : Dnipro University of Technology, 2023. P. 210-211 (265 p.). [Digital source]. Access mode, 04.10.2024: <https://cutt.ly/QwMQpz>

61. Ілляшенко С. М. Сучасні тенденції застосування інтернет-технологій у маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4(2). С. 64-74. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_4\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_4(2)_10)

62. Bilovodska O., Kulik D. Opinion leaders in influence marketing as innovative instrument of brand promotion and digitalization. *International Marketing and Management of Innovations*. 2020. Vol. 5. P. 105-112. URL : http://immi.ath.bielsko.pl/wp-content/uploads/IMMI_2020_11.pdf

63. Kasian Serhii. Marketing business communication and logistic providing modern policy of distribution the enterprises of Southeast Europe. *Management and Education: Management, Marketing, Tourism*. Academic Journal. Burgas, Bulgaria

Publishing Prof. Dr Assen Zlatarov University, 2017. Vol XIII (2). P. 23–29. ISSN 13126121.

64. Opendatabot ТОВ «МАЛБІ ФУДС» URL: <https://opendatabot.ua/c/32998661>

65. Процишин Ю.Т. Термінологія з маркетингу соціальних мереж (SMM). Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 49 с.

66. Окрепкий Р.Б., Мигаль О.Ф. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації ринку та ступеня його монополізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 81-88.

67. Біловол Р.І. Маркетингові дослідження - необхідна умова підвищення конкурентоспроможності підприємства. Матеріали Х міжнародної науково-практичної конференції «Маркетингове забезпечення продуктового ринку», 18 квітня 2018 року. Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка. 2018. С. 91-96.

68. Pro-Consulting. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2021-god>. (дата звернення 29.11.2024)

69. Delo.ua. Проблеми з імпортом, внутрішнім попитом та декомунізацією: що відбувається на українському ринку кондитерських виробів. URL: <https://delo.ua/agro/problemi-z-importom-vnutrisnim-popitom-ta-dekomunizacijeyu-shho-vidbuvajetsya-na-ukrayinskomu-rinku-konditerskix-virobiv-427683/>. (дата звернення 27.11.2024)

70. Краузе О., Міщук О. Маркетинговий аналіз конкурентоспроможності промислового підприємства. Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем : монографія. Т. : ФОП Паляниця В.А., 2021. С. 140-147.

71. WEZOM. Як розрахувати прогноз продажів? URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/kak-rasschitat-prognoz-prodazh> (дата звернення: 23.11.2024).

72. Fondy. Що таке маржа? URL: <https://fondy.ua/uk/knowledge/margin/> (дата звернення: 01.12.2024).

73. Brander. Частка ринку: що це і як її рахувати? URL: <https://brander.ua/blog/chastka-rynku-shcho-tse-i-yak-yiyi-rakhuvaty> (дата звернення: 02.12.2024).

74. Міщук Г.Ю., Джигар Т.М., Шишкіна О.О. Економічний аналіз: навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 156 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансова звітність ТОВ «Малбі Фудз» за 2023 рік

Дата звіту 28.02.2024
Період 2023 рік, 12 міс
Бухгалтер Ванжа Наталя Борисівна
КАТОТТГ UA12020010010512802
Кількість працівників 2137

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	14	17
первісна вартість	1001	34	39
накопичена амортизація	1002	20	22
Незавершені капітальні інвестиції	1005	689	25
Основні засоби	1010	298 308	271 937
первісна вартість	1011	485 037	500 234
Знос	1012	186 729	228 297
Усього за розділом I	1095	299 011	271 979
II. Оборотні активи Запаси	1100	597 293	620 314
Виробничі запаси	1101	240 070	287 593
Незавершене виробництво	1102	176	13
Готова продукція	1103	354 608	332 111
Товари	1104	2 439	597
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	485 307	882 852
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	61 425	137 557
з бюджетом	1135	156	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	221 175	341 761
Гроші та їх еквіваленти	1165	56 591	12 151
Готівка	1166	1	7
Рахунки в банках	1167	56 590	12 144
Інші оборотні активи	1190	40 739	34 883
Усього за розділом II	1195	1 462 686	2 029 518
Баланс	1300	1 761 697	2 301 497

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 271	3 271
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	166 726	203 067
Усього за розділом I	1495	169 997	206 338
Довгострокові кредити банків	1510	336 000	284 321
Усього за розділом II	1595	336 000	284 321
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	195 233	322 200
товари, роботи, послуги	1615	740 640	929 538
розрахунками з бюджетом	1620	3 182	3 893
розрахунками зі страхування	1625	764	701
розрахунками з оплати праці	1630	2 753	2 532
за одержаними авансами	1635	63 757	142 289
Поточні забезпечення	1660	2 624	2 322
Інші поточні зобов'язання	1690	246 747	407 363
Усього за розділом III	1695	1 255 700	1 810 838
Баланс	1900	1 761 697	2 301 497

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 957 134	2 640 568
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 284 981	2 148 864
Валовий: прибуток	2090	672 153	491 704
Інші операційні доходи	2120	270 669	188 668
Адміністративні витрати	2130	32 625	24 889
Витрати на збут	2150	293 357	238 804
Інші операційні витрати	2180	476 547	324 069
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	140 293	92 610
Інші фінансові доходи	2220	997	1 729
Інші доходи	2240	456	496
Фінансові витрати	2250	93 499	62 843
Інші витрати	2270	2 851	2 451
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	45 396	29 541
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-9 055	-5 812
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	36 341	23 729

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	36 341	23 729

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 624 903	1 872 140
Витрати на оплату праці	2505	75 099	64 367
Відрахування на соціальні заходи	2510	15 518	13 384
Амортизація	2515	41 570	57 421
Інші операційні витрати	2520	1 303 740	921 111
Разом	2550	4 060 830	2 928 423

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
-------------	-----------	------------------------	--

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	4 100 869	3 359 514
Цільового фінансування	3010	574	774
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		63 757
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	244	
Інші надходження	3095	367 931	143 368
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	4 344 105	3 253 382
Праці	3105	59 884	49 952
Відрахувань на соціальні заходи	3110	16 579	13 976
Зобов'язань з податків і зборів	3115	28 460	26 376
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		5 003
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		9 135
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		12 238

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на оплату авансів	3135		61 425
Інші витрачання	3190	14 653	170 719
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	5 937	-8 417

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Інші надходження	3250		1 075
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	34 854	
необоротних активів	3260		14 798
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-34 854	-13 723

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Отримання позик	3305	464 350	240 596
Погашення позик	3350	389 062	115 688
Витрачання на сплату відсотків	3360	93 495	62 795
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-18 207	62 113
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-47 124	39 973
Залишок коштів на початок року	3405	56 591	3 136
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	2 684	13 482
Залишок коштів на кінець року	3415	12 151	56 591

Фінансова звітність ТОВ «Малбі Фудз» за 2022 рік

Дата звіту	28.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ванжа Наталя Борисівна
КАТОТГ	UA12020010010512802
Кількість працівників	1993

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	12	14
первісна вартість	1001	30	34
накопичена амортизація	1002	18	20
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6 540	689
Основні засоби	1010	338 600	298 308
первісна вартість	1011	467 910	485 037
знос	1012	129 310	186 729
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	345 152	299 011
II. Оборотні активи Запаси	1100	409 642	597 293
Виробничі запаси	1101	242 534	240 070
Незавершене виробництво	1102	0	176
Готова продукція	1103	162 323	354 608
Товари	1104	4 785	2 439
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестраховання	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	713 496	485 307
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	45 327	61 425
з бюджетом	1135	30 434	156
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	111 117	221 175
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3137	56 591
Готівка	1166	1	1
Рахунки в банках	1167	3 136	56 590
Витрати майбутніх періодів	1170	0	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	9 869	40 739
Усього за розділом II	1195	1 323 022	1 462 686
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	1 668 174	1 761 697

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 271	3 271
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	142 997	166 726
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	146 268	169 997
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	345 000	336 000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	345 000	336 000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	60 691	195 233
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	842 839	740 640
розрахунками з бюджетом	1620	2 184	3 182
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	573	764
розрахунками з оплати праці	1630	2 111	2 753
за одержаними авансами	1635	117 971	63 757
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	1 966	2 624
Доходи майбутніх періодів	1665	0	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	148 571	246 747
Усього за розділом III	1695	1 176 906	1 255 700
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	1 668 174	1 761 697

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 640 568	2 241 061
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестраховання	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 148 864	1 943 723
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	491 704	297 338
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	188 668	133 263
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	24 889	26 364
Витрати на збут	2150	238 804	200 791
Інші операційні витрати	2180	324 069	120 145
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	92 610	83 301
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	1 729	13
Інші доходи	2240	496	0
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	62 843	54 743
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270	2 451	1 383
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	29 541	27 188
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 812	-5 044
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	23 729	22 144

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	23 729	22 144

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 872 140	1 502 811
Витрати на оплату праці	2505	64 367	56 870
Відрахування на соціальні заходи	2510	13 384	11 547
Амортизація	2515	57 421	41 716
Інші операційні витрати	2520	921 111	647 805
Разом	2550	2 928 423	2 260 749

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	3 359 514	2 774 260
Повернення податків і зборів	3005		0
у тому числі податку на додану вартість	3006		0
Цільового фінансування	3010	774	613
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	63 757	0
Надходження від повернення авансів	3020		0
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0
Надходження від операційної оренди	3040		0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0
Надходження від страхових премій	3050		0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0
Інші надходження	3095	143 368	61 655
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	3 253 382	2 813 464
Праці	3105	49 952	43 860
Відрахувань на соціальні заходи	3110	13 976	12 172
Зобов'язань з податків і зборів	3115	26 376	15 861
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	5 003	0
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	9 135	0
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	12 238	0
Витрачання на оплату авансів	3135	61 425	0
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0
Інші витрачання	3190	170 719	38 653
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-8 417	-87 482

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій необоротних активів	3200		0
Необоротних активів	3205		0
Надходження від отриманих: відсотків дивідендів	3215		0
Дивідендів	3220		0
Надходження від деривативів	3225		0
Надходження від погашення позик	3230		0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0
Інші надходження	3250	1 075	0
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій необоротних активів	3255		0
Необоротних активів	3260	14 798	0
Виплати за деривативами	3270		0
Витрачання на надання позик	3275		0
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0
Інші платежі	3290		0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-13 723	0

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0
Отримання позик	3305	240 596	126 056
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0
Інші надходження	3340		0
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0
Погашення позик	3350	115 688	0
Сплату дивідендів	3355		0
Витрачання на сплату відсотків	3360	62 795	34 731
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0
Інші платежі	3390		0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	62 113	91 325
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	39 973	3 843
Залишок коштів на початок року	3405	3 136	13
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	13 482	-718
Залишок коштів на кінець року	3415	56 591	3 138

ДОДАТОК В

Анкета опитування споживачів

Питання
Ваша стать
Вік
Які з брендів продукції ТОВ «Малбі Фудз» вам відомі?
Чому ви обираєте продукцію ТОВ «Малбі Фудз»?
Чи бачили ви рекламу продукції ТОВ «Малбі Фудз» за останні 3 місяці?
Де ви найчастіше помічаєте рекламу кондитерської продукції?
Як ви оцінюєте впізнаваність брендів ТОВ «Малбі Фудз» у порівнянні з конкурентами (Рошен, АВК, Монделіс)?
Які фактори заважають вам обирати продукцію ТОВ «Малбі Фудз» частіше?
Чи впливає реклама на ваше рішення обирати кондитерську продукцію?
Що, на вашу думку, компанії «Малбі Фудз» варто покращити у маркетинговій діяльності?
Як ви оцінюєте рекламу продукції ТОВ «Малбі Фудз»?
Чи відомо вам про новинки продукції ТОВ «Малбі Фудз» за останні 6 місяців?

ДОДАТОК Г

Анкета для оцінки впізнаваності бренду та лояльності споживачів продукції ТОВ «Малбі Фудз»

thvla78319w@gmail.com [Сменить аккаунт](#)

✉ Не будет видно получателю

***Обязательный вопрос**

Ваша стать *

Жінка

Чоловік

Вік *

менше 20

20-35

35-50

50+

Які з брендів продукції ТОВ «Малбі Фудз» вам відомі? *

- Millennium
- Любимов
- Любимов Kids
- Oskar le Grand
- Не знаю жодного бренду
- Другое: _____

Чому ви обираєте продукцію ТОВ «Малбі Фудз»? *

- Доступна ціна
- Якість продукції
- Зручність упаковки
- Смакові характеристики
- Другое: _____

Чи бачили ви рекламу продукції ТОВ «Малбі Фудз» за останні 3 місяці? *

- Так, часто
- Так, іноді
- Ні, не бачив/ла

Де ви найчастіше помічаєте рекламу кондитерської продукції? *

- Телебачення
- Соціальні мережі (Facebook, Instagram тощо)
- Інтернет-реклама (сайти, банери)
- Супермаркети/магазини
- Зовнішня реклама (білборди)
- Не бачу реклами

Як ви оцінюєте впізнаваність брендів ТОВ «Малбі Фудз» у порівнянні з конкурентами (Рошен, АВК, Монделіс)? *

- Знаю краще, ніж конкурентів
- На тому ж рівні
- Гірше, ніж конкурентів
- Не можу відповісти

Які фактори заважають вам обирати продукцію ТОВ «Малбі Фудз» частіше? *

- Брак реклами
- Незадоволення ціною
- Відсутність у магазинах
- Недостатня якість продукції
- Більше подобаються товари конкурентів
- Другое: _____

Чи впливає реклама на ваше рішення обирати кондитерську продукцію? *

- Так, завжди
- Іноді
- Ні, не впливає

Що, на вашу думку, компанії «Малбі Фудз» варто покращити у маркетинговій діяльності? *

- Розширити рекламну кампанію
- Більше акцій та знижок
- Поліпшити якість реклами
- Залучити популярні медіа-канали
- Другое: _____

Як ви оцінюєте рекламу продукції ТОВ «Малбі Фудз»? *

- Вона цікава та привертає увагу
- Вона нецікава або застаріла
- Я не бачив/ла рекламу цієї продукції

Чи відомо вам про новинки продукції ТОВ «Малбі Фудз» за останні 6 місяців? *

- Так, знаю і купував/ла
- Знаю, але не купував/ла
- Ні, не чув/ла про новинки

Отправить

Очистить форму

Никогда не используйте формы Google для передачи паролей.

Компания Google не имеет никакого отношения к этому контенту. - [Условия использования](#) - [Политика конфиденциальности](#)

Does this form look suspicious? [Отчет](#)

Google Формы

