

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**НЕГУЛЯЄВА ЛЮДМИЛА СЕРГІЇВНА**

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри підприємництва,  
корпоративної та просторової  
економіки, к. е. н.  
Олександр ТРЕГУБОВ  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА  
КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ (НА ПРИКЛАДІ АТ «ЛКФ «СВІТОЧ»)**

Спеціальність 051 Економіка  
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
Юлія КОСТЕНЮК,  
к. е. н., доцент кафедри  
підприємництва, корпоративної  
та просторової економіки

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2023

## АНОТАЦІЯ

**Негуляєва Л.С.** Управління стратегічним розвитком підприємства кондитерської галузі (на прикладі АТ «ЛКФ «Світоч»). Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі на основі аналізу літературних джерел узагальнено різні підходи вітчизняних і зарубіжних учених щодо визначення важливих категорій і наукових положень управління стратегічним розвитком компанії. Виявлено, що кондитерський ринок характеризується високим рівнем конкуренції, для нього характерні сезонні коливання попиту і пропозиції, широкий асортимент різних кондитерських виробів, активно використовує маркетингові прийоми та інструменти, нецінові методи конкуренції. Доведено, що ефективне управління стратегічним розвитком компанії потребує відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення. За показниками фінансового стану і обсягів реалізації компанія має ліквідний баланс, всі показники рентабельності знаходяться у припустимих межах, показники ліквідності та фінансової стійкості свідчать про відносно стабільний рівень. Обґрунтовано за допомогою SWOT-аналізу, що найвагомішою сильною стороною компанії Світоч є позитивна репутація компанії на ринку; основні загрози стосуються політичної та економічної нестабільності в Україні та зростання конкуренції. Для виконання SPACE-аналізу була сформована система показників, на основі якої встановлена агресивна стратегія компанії АТ «ЛКФ «Світоч».

*Ключові слова:* кондитерський ринок, стратегія, управління стратегічним розвитком, моделювання, стратегічний аналіз.

79 с., 17 табл., 10 рис., 5 дод., 50 джерел.

**Nehuliaieva L.** Management of strategic development enterprise in the candy industry (on the example of JSC «LCF «Svitoch»). Specialty 051 Economics. Programme «Economics of Enterprise». Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2024.

In the qualification (master's) work based on the analysis of literary sources, various approaches of domestic and foreign scientists regarding the definition of important categories and scientific provisions of managing the strategic development of the company are summarized. It was found that the confectionery market is characterized by a high level of competition, it is characterized by seasonal fluctuations in supply and demand, a wide range of various confectionery products, actively uses marketing techniques and tools, non-price methods of competition. It has been proven that effective management of the company's strategic development requires appropriate information and analytical support. According to indicators of the financial condition and volumes of sales, the company has a liquid balance sheet, all indicators of profitability are within acceptable limits, indicators of liquidity and financial stability indicate a relatively stable level. It is substantiated with the help of a SWOT analysis that the most significant strength of the Svitoch company is the company's positive reputation on the market; the main threats relate to political and economic instability in Ukraine and the growth of competition. To perform the SPACE analysis, a system of indicators was formed, on the basis of which the aggressive strategy of JSC LKF Svitoch was established.

*Keywords:* confectionery market, strategy, management of strategic development, modelling, strategic analysis.

Tabl. 17. Fig. 10. Bibliography: 50 items.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ .....	9
1.1 Сутність управління стратегічним розвитком підприємства ....	9
1.2 Особливості управління стратегічним розвитком підприємств кондитерської галузі .....	18
1.3 Концептуальні засади інформаційно-аналітичного забезпечення управління стратегічним розвитком підприємств кондитерської галузі ..	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ .....	33
2.1 Організаційно-економічний аналіз діяльності АТ «ЛФК «Світоч» .....	33
2.2 Оцінка функціонування ринку кондитерських виробів України	41
2.3 Стратегічний аналіз передумов розвитку підприємства АТ «ЛКФ «Світоч» .....	50
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ЛКФ «СВІТОЧ» .....	62
3.1 Визначення ефективності використання власного капіталу для стратегічного розвитку .....	62
3.2 Моделювання внутрішнього та зовнішнього середовища АТ «ЛКФ «Світоч» як інструмент управління стратегічним розвитком .....	67
ВИСНОВКИ .....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ .....	80
ДОДАТКИ .....	86

## ВСТУП

**Актуальність.** Український ринок кондитерських виробів за асортиментом та насиченістю наближається до показників країн Європи. Він представлений як великими і середніми, так і малими підприємствами, що спеціалізуються на виробництві кондитерської продукції. Ринок формувався тривалий час, що сприяло розвитку високого рівня конкуренції в умовах необмеженості діяльності значної кількості компаній. Зважаючи на це, ринок є доволі насиченим з широким асортиментом продукції, що часто оновлюється відповідно до уподобань споживачів.

На світовому ринку кондитерської продукції Україна має незначну частку, приблизно 1%. Зважаючи, на те, що сьогодні загальна потужність підприємств кондитерської галузі знаходиться на рівні 1 млн т, український потенціал виробництва задіяний неповністю. До основних проблем, що постають тепер перед компаніями-виробниками, – проблема збуту, проблема постачання сировини з-за кордону, втрата виробництв на окупованих територіях, фізична втрата виробництв тощо. Складна політична ситуація в Україні впливає на зниження попиту на кондитерську продукцію, яка вважається товаром не першої необхідності. Тому з 2014 р. на ринку кондитерської продукції спостерігається дестабілізація та зміна місць у вітчизняних і світових рейтингах провідних великих виробників.

До основних негативних причин, що гальмують розвиток вітчизняного кондитерського ринку, можна віднести наступні: падіння курсу гривні, зниження купівельної спроможності населення, пандемію на Covid-19 та її наслідки, військовий конфлікт на сході України, а з 2022 р. повномасштабне вторгнення Росії з війною в Україну, втрата традиційних ринків збуту в РФ, Білорусі та в інших країнах. Частка великих кондитерських підприємств втратила свої виробничі бази в Криму, Донецькій та Луганській областях, що призвело до трансформаційних змін в кондитерській галузі.

Несприятлива економічна ситуація, зниження платоспроможності населення зумовили переорієнтацію вітчизняних покупців на більш дешеву

кондитерську продукцію. З огляду на такі динамічні зміни обсягів та структури виробництва, споживчих настроїв, кондитерські підприємства формують асортимент з пріоритетом виробництва продукції середньої та низької цінових категорій. Вищезазначені тенденції на ринку вітчизняної кондитерської продукції обумовили негативні трансформаційні зміни і вплинули на обсяги, структуру, динаміку кондитерського ринку, на переоцінку напрямів стратегічного розвитку [1, с.30]

**Об'єктом дослідження** є процес управління стратегічним розвитком підприємства кондитерської галузі.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до оцінки управління стратегічним розвитком підприємства кондитерської галузі.

**Метою** в кваліфікаційній роботі є оцінювання потенційних можливостей розвитку компанії задля збереження стійкого стратегічного розвитку в майбутньому.

Для досягнення мети в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- узагальнити теоретичні, методичні та практичні засади управління стратегічним розвитком на підприємствах кондитерської галузі;
- розглянути соціально-економічні фактори стратегічного розвитку підприємств кондитерської галузі;
- виконати організаційно-економічний аналіз діяльності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»;
- визначити місце АТ «ЛКФ «Світоч» на вітчизняному і світовому кондитерських ринках;
- виконати SWOT-аналіз управління стратегічним розвитком підприємства АТ «ЛКФ «Світоч»;
- виконати моделювання рентабельності власного капіталу АТ «ЛКФ «Світоч» як інструменту управління стратегічним розвитком;

– оцінити дієвість існуючої стратегії та визначити напрями підвищення ефективності управління стратегічним розвитком підприємства.

**Методологія дослідження.** В основу методології дослідження покладено комплексний підхід до аналізу діяльності компанії вітчизняного кондитерського ринку. У кваліфікаційній роботі використані як загально-наукові, так і спеціальні методи дослідження: метод наукового узагальнення (при визначенні сутності управління стратегічним розвитком підприємства), аналізу і синтезу; групування та систематизації (при дослідженні структури виробництва і реалізації); економіко-статистичні методи (для обробки фактичних даних і результатів дослідження); під час аналізу господарської діяльності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» і вітчизняного кондитерського ринку застосовувались статистичні методи дослідження: аналіз структури та динаміки; оцінка ступеню концентрації ринку та монополізації галузі, для наочного відображення конкурентних позицій підприємства – графічний і табличний методи; SWOT-аналіз (для виявлення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей), SPACE-метод визначення напрямів управління стратегічним розвитком компанії.

**Наукова новизна.** Встановлено, що інтенсивні темпи зростання виробництва та реалізації солодошів на внутрішньому ринку, насамперед шоколадних кондитерських виробів, какао та продуктів з нього, зумовлені низкою об'єктивних факторів: висока собівартість та ціна внаслідок використання імпортової сировини, несприятливі валютні коливання, зростання витрат на оплату праці тощо. Запропоновано використання моделі SPACE для побудови дерева стратегічних рішень та визначення стратегічних альтернатив розвитку в рамках агресивної стратегії підприємства на ринку.

**Практична значущість.** Доведено, що в результаті зниження платоспроможності населення втрачено позиції українських товаровиробників на внутрішньому ринку, встановлена тенденція до зменшення частки кондитерських виробів у витратах на харчування до 6 – 8,5%. Виявлено новітні тенденції в розвитку ринку кондитерської продукції,

зокрема: розширення виробництва нових товарів: відкриття міні-пекарень і розширення цього сегменту; виробництво какао-жиру; продукції для діабетиків; продукти з вмістом какао для приготування напоїв; цукрових кондитерських виробів, що містять плоди, ягоди, горіхи, зацукровані, глазуровані або кристалізовані; зростання попиту на органічні солодощі, переважно імпортного походження.

За результатами оцінки пропозиції та попиту на солодощі вітчизняних споживачів встановлено перспективні напрями розвитку кондитерської продукції України. Результати моделювання ефективності використання власного капіталу та бізнес-середовища підприємства можна застосувати при прийнятті рішень про впровадження стратегічних змін на підприємстві.

**Інформаційною базою** дослідження послужили: Закони України, законодавчі положення, аналітичні матеріали, що базуються на офіційних статистичних даних, монографії і статті, які стосуються окресленої теми, завдяки чому їх можна використовувати під час розв'язання актуальних завдань.

**Апробація результатів дослідження.** Результати опубліковані в тезах:  
- Костенюк Ю.Б., Негуляєва Л.С. Тенденції та особливості українського кондитерського ринку. Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в умовах сучасних викликів». 16.12.2023. Ізмаїл. С. 20-22

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 79 сторінок друкованого тексту, з яких 73 сторінки – основний обсяг. Робота містить 17 таблиць та 10 рисунків, список використаних джерел складається з 50 найменувань, 5 додатків.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

### 1.1 Сутність управління стратегічним розвитком підприємства

У теперішній час, що характеризується проявом кризових явищ, важливе значення приділяється проблемі забезпеченості ефективної діяльності усіх суб'єктів господарювання. Адже, кожне підприємство шукає найдієвіші та унікальні способи уникнення фінансової кризи. Дослідження науковців показало, що одним зі сприятливих способів досягнення сталості діяльності та підвищення ефективності діяльності компанії є забезпечення потенціалу її стратегічного розвитку.

Стратегічне управління трактується як процес встановлення цілей, процедур і завдань, щоб зробити компанію або організацію більш конкурентоспроможною. Як правило, стратегічне управління спирається на ефективне розміщення персоналу та ресурсів для досягнення цих цілей. Отже, стратегічне управління включає формування та оцінку стратегії, аналіз внутрішньої організації та виконання стратегії компанії в цілому. Стратегічне управління також визначається як набір рішень і дій, які здійснює керівник і які забезпечують результат діяльності компанії [2, с.224-225].

Описано багато конструктивних, дієвих підходів до визначення поняття «стратегічне управління», які запропоновані зарубіжними та вітчизняними науковцями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Множинність поняття «стратегічне управління»

№	Автор	Трактування
1.	Д. Шендел, К. Хаттен	Стратегічне управління – процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам.
2.	Дж. Хіттенсом	Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням.
3.	Д. Глейдель, С. Хаттен	Стратегічне управління – процес визначення та встановлення взаємозв'язків організації з навколишнім середовищем, що полягає в досягненні вибраних цілей і бажаного стану взаємовідносин з ним шляхом розподілу ресурсів, що дає можливість організації та її підрозділам діяти ефективно та результативно.
4.	Г.Джонсон, К.Склуз	Стратегічне управління – це аналіз поточної діяльності фірми в конкурентному середовищі; розробка, оцінка та вибір альтернатив, реалізація вибраної стратегії.
5.	Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж.	Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем а також досягненню встановлених цілей.
6.	Василенко В. О.	Стратегічне управління можна визначити як таке керування організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі.
7.	Шершньова З. Є.	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій.
8.	Василенко В. О., Ткаченко Т. І.	Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепцій, підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізацію розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань (етапів).
9.	Віханський О. С.	Стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають збуренням з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, і це дає можливість організаціям виживати в довготерміновій перспективі і досягти при цьому своїх цілей.
10.	Мартиненко М.М., Ігнат'єва І. А.	Стратегічне управління з точки зору загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації. Вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій. Джерело: складено автором на основі

Джерело: узагальнено автором

Узагальнюючи наведені визначення, стратегічне управління - це динамічний процес, основою якого є використання сукупного потенціалу підприємства, що спирається на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку за умови своєчасного коригування встановлених цілей функціонування (відповідно змінам, які відбуваються у турбулентному зовнішньому середовищі) через інноваційну спрямованість, розширення обсягів господарювання, шляхом реструктуризації підприємства або антикризового управління.

Таким чином, метою стратегічного управління є формування динамічної системи, яка може забезпечувати вчасне визначення місії, формулювання цілей та розробку стратегій, побудову та виконання системи планів, і при цьому забезпечувати досягнення довгострокових конкурентних переваг компанії на ринку.

Стратегічне управління підприємством представляється як концепція, якій властиві певні характерні особливості:

1) базується на визначеному поєднанні певних теорій менеджменту, що пов'язані з діяльністю підприємства (це системний та ситуаційний аналіз, цільовий та інноваційний підхід до управління і т. ін.); компанія при цьому розглядається як відкрита матеріально-речовинна і соціально-економічна система;

2) спрямовує на визначення умов, в яких функціонує компанія. На основі цього вдається створювати підприємству адекватну сучасним умовам систему стратегічного управління, що буде відрізнятися в залежності від тих особливостей підприємства, які сформовані у динамічному зовнішньому оточенні;

3) зосереджує увагу на необхідності формування та використання бази стратегічної інформації. Аналіз, опис та використання інформації для прийняття стратегічних рішень допомагають визначати зміст та послідовність певних дій щодо змін в компанії завдяки сприяння зменшенню невизначеності умов;

4) дає змогу спрогнозувати наслідки рішень, які були прийняті, здійснюючи вплив на ситуацію певним розподілом наявних ресурсів, встановленням ефективних взаємозв'язків та вихованням стратегічної поведінки колективу;

5) передбачає використання таких інструментів та методів розвитку підприємства, як встановлення цілей, побудова «дерева цілей», розробка стратегій, формування «стратегічного набору», визначення стратегічних планів, розробка проектів та програм, проведення стратегічного планування та контролю і т. ін.);

б) формує передумови для створення ефективної системи управління, що допомагає функціонувати компанії у режимі стратегічного розвитку, тим самим забезпечуючи існування підприємства в довгостроковій перспективі.

В сучасних ринкових умовах ведення господарської діяльності концепція стратегічного управління підприємством має здійснюватися у відповідності до визначених принципів (рис. 1.1).

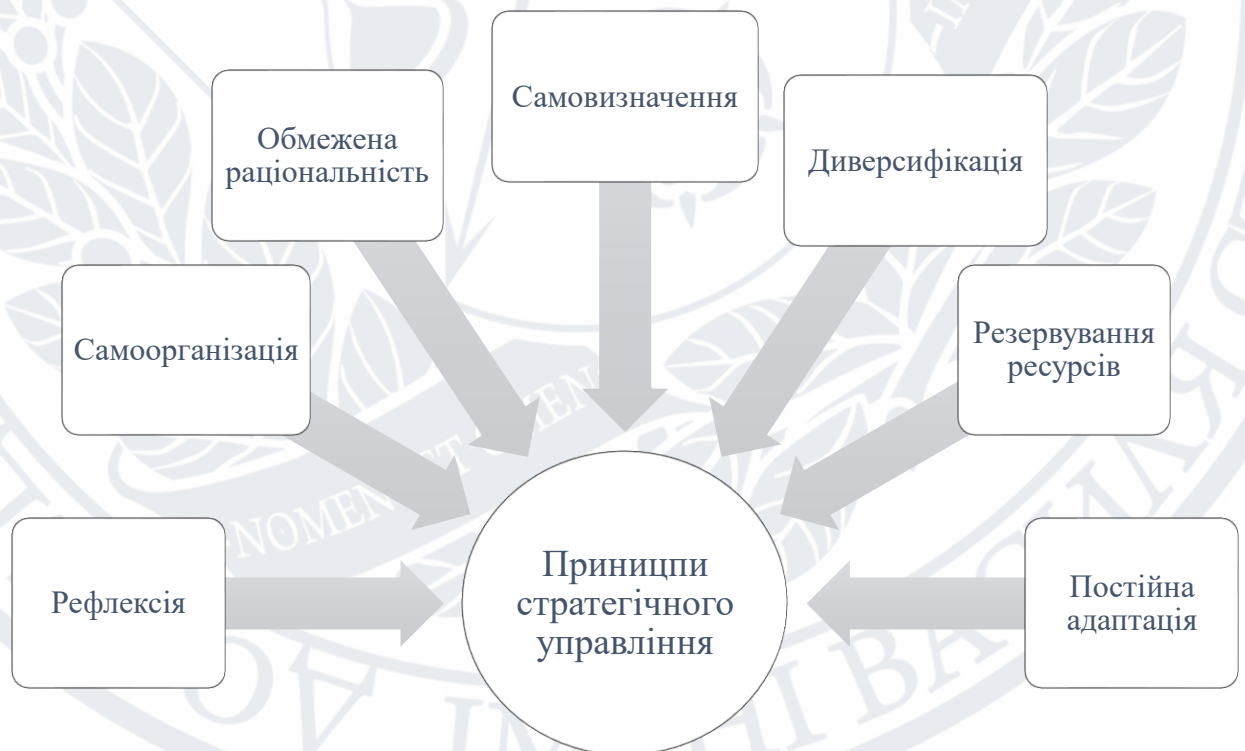


Рисунок 1.1 – Принципи стратегічного управління підприємством

Джерело: побудовано автором на основі [3, с. 120]

Сутність принципу рефлексії полягає у тому, що ефективність стратегічних рішень визначається тим, яким чином враховуються інтереси стейкхолдерів з їх реакцією та ступенем оцінки певних об'єктивних чинників впливу.

Відповідно до принципу самоорганізації компанія, як система, може функціонувати не тільки знижуючи відхилення, що розглядаються як небажані, але й збільшуючи відхилення, що є бажаними при формуванні позитивного зворотного зв'язку.

Принцип обмеженої раціональності. Основним дестабілізуючим впливом на сформовану парадигму щодо прийняття рішень в економічній системі чинить ідея про обмеженість спроможності ОПР аналізувати інформацію, і, відповідно, обмеженість у реалізації принципу повної раціональності.

Оскільки функціонування підприємства неможливо без певної взаємодії із зовнішнім середовищем, воно є відкритою системою. Це є ознакою принципу самовизначення.

Принцип диверсифікації припускає концентрацію різноманітних видів діяльності компанії, не виключаючи одночасно розвиток різноманітних видів та засобів виробництва.

Принцип резервування ресурсів. Для забезпечення гнучкості виробничої діяльності, що розглядається як інструмент стратегічного управління, окрім іншого, необхідним є резерв виробничої потужності та кваліфікованої робочої сили. Для використання диверсифікації видів діяльності підприємства як інструменти стратегічного управління використовують: резерв матеріальних ресурсів у формі будівель та споруд; резерв фінансових ресурсів у формі вільних коштів; резерв трудових ресурсів у формі працівників необхідної кваліфікації.

Принцип постійної адаптації. Цей принцип впливає з динамічної характеристики сталості, тобто сталість реалізується через нестійкість, а у подоланні цієї нестійкості може реалізуватися сталість.

Однією з найважливіших категорій методологічного аспекту стратегічного розвитку підприємства є розвиток. Багато авторів присвятили свої роботи дослідженню цього поняття у найрізноманітніших галузях знань. У теперішній час не існує єдиного однозначного підходу до його трактування. Можна виділити наступні різноманітні підходи до визначення поняття «розвиток»:

– розвиток описується як сукупність кількісних і якісних змін, що мають за мету зростання, що призводять до підвищення науково-технічного рівня підприємства, якості управління, соціальної та економічної ефективності діяльності певного підприємства;

– розвиток є виокремленою у складі підприємства системою, в якій об'єднані різні інноваційні процеси, що призводять до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, сформовані контури її управління на основі множинності зворотних зв'язків, де розв'язуються задачі тактичного та стратегічного управління і запускаються механізми самоорганізації щодо оперативного управління розвитком підприємства;

– спираючись на моделі життєвого циклу організації, розвиток підприємства може розглядатися як життєвий цикл, що передбачає проходження низки часових етапів, виділяє наступні стадії розвитку організації: народження, дитинство, отрочтво, рання зрілість, розквіт сил, повна зрілість, старіння, оновлення; – розвиток розглядається у контексті гнучкості підприємства [4, с. 114].

Науковці виділяють кілька шляхів розвитку підприємства, серед яких виділяються екстенсивний та інтенсивний розвиток. Екстенсивний розвиток означає зростання виробництва за рахунок простого кількісного розширення його факторів, таких як збільшення числа працівників без підвищення їх кваліфікації, використання матеріальних ресурсів без поліпшення ефективності їх використання, та зростання капіталовкладень без вдосконалення технологій. Інтенсивний розвиток, навпаки, передбачає збільшення виробництва за рахунок більш раціонального використання

факторів, таких як впровадження нових технологій, поліпшення організації виробництва (нова структура господарських зв'язків, управління та кооперація тощо), вдосконалення використання основних та оборотних фондів, прискорення оборотності, амортизація, підвищення кваліфікації працівників та вдосконалення наукової організації праці.

Реалізацією керованого розвитку є управління розвитком. Це означає проведення процесу або забезпечення підтримки підприємства в планованому напрямку розвитку або штучної зміни еволюційного вектору розвитку для досягнення стратегічних метоцільей існування системи. Метою є формування адекватних умов, що стохастично змінюються, рівня конкурентоздатності та забезпечення тривалої присутності підприємства в економічному просторі національної чи світової економіки.

Механізм управління розвитком підприємства є найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства і представляє собою сукупність елементів та інструментів:

- засоби управління включають інструменти та ресурси, які відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору та оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії його життєвого циклу;
- організаційні та економічні методи управління, які представляють собою способи, прийоми і технології приведення в дію та використання засобів управління.

В рамках управління розвитком підприємства вирішуються дві складні задачі: коригування невірноважень, що виникають при відхиленнях від запланованої поведінки підприємства у просторі та часі, та генерація невірноважень (протиріч) як джерел подальшого поетапного розвитку підприємства. Стратегічний розвиток є одним із ключових напрямків розвитку підприємства.

Стратегічний розвиток підприємства – це складне, багатопланове та багатоаспектне явище. При створенні механізмів стратегічного розвитку може бути задіяно весь арсенал економічної науки, теорії стратегічного управління та теорії розвитку. На рисунку 1.2 подані окремі складові стратегічного розвитку. Цей вид розвитку підприємства особливо важливий для визначення напрямку стратегії розвитку, оскільки надає уявлення про те, як підприємство може забезпечити досягнення визначених стратегічних цілей, є ключовим елементом стратегічного управління розвитком. [4].

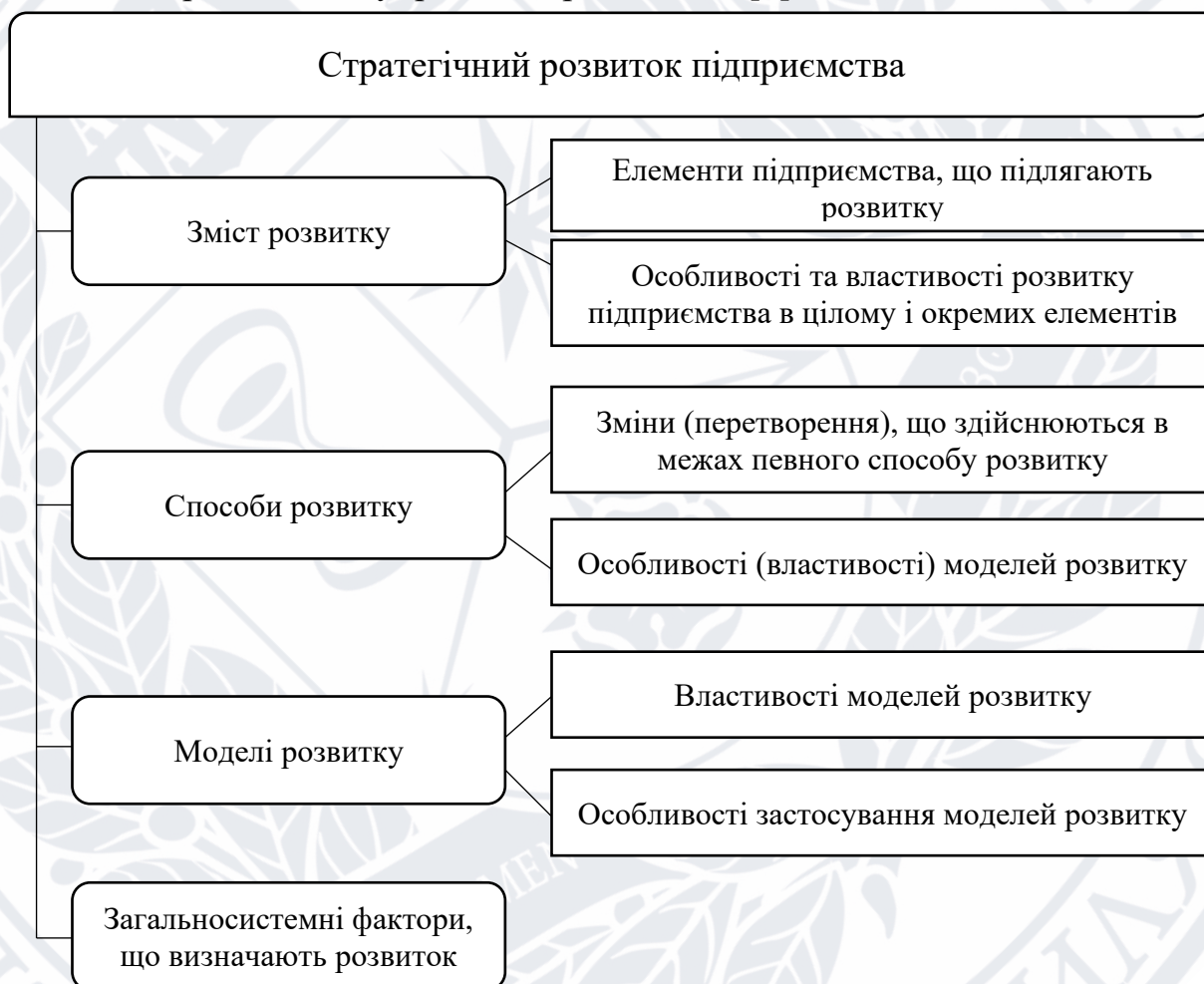


Рисунок 1.2 – Логіко-структурна схема аналізу поняття «стратегічний розвиток підприємства»

Джерело: побудовано автором на основі [3, с. 57]

Стратегічне управління розвитком підприємства – це динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при



своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління їхнім розвитком тощо. Зміст стратегічного управління розвитком підприємства полягає у створенні необхідних умов для кількісно-якісних перетворень та координації дій, спрямованих на попередження формування й усунення протиріч, які виникають як у внутрішньому середовищі підприємства, так і внаслідок його взаємодії з зовнішнім середовищем, передбачає проходження ряду етапів:

1. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища (визначення сильних та слабких сторін компанії, можливостей та загроз).
2. Стратегічний аналіз потенціалу підприємства (формування місії, цілей підприємства, перспективи стратегічних змін).
3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку
4. Формування стратегії розвитку підприємства.
5. Здійснення стратегічного планування (побудова стратегічної програми дій).
6. Контроль діяльності компанії та стратегічного управління підприємством.

Формування стратегії розвитку і правильний вибір довгострокових пріоритетів для підприємства не може здійснюватися окремо від факторів зовнішнього середовища, які швидко змінюються. При цьому прогнозування ринкових тенденцій та оцінка їх впливу на діяльність підприємства як сьогодні, так і в перспективі мають виконуватися за допомогою максимально простих інструментів, які заощаджують час на прийняття рішень, в результаті побудована стратегія розвитку повинна бути максимально обґрунтованою, враховувати декілька альтернативних можливостей і сприяти досягненню головних цілей підприємства.

Оцінюючи діючу в компанії стратегію, необхідно провести не тільки діагностику діяльності компанії, а і SWOT-аналіз (з метою виявлення сильних

і слабких сторін, можливостей та загроз), щоб – як найкраще використовувати сильні сторони, мінімізувати слабкі сторони компанії, використовувати максимально можливості, що виникають у бізнес-середовищі, і зважати на вплив загроз. У бізнесі управління стратегічним розвитком є важливим, оскільки дозволяє оцінити наявність резервів ресурсів під час аналізу та залученню ресурсів для їх ефективного використання та реалізації стратегії. Остаточний вибір оптимальної стратегії розвитку відбувається шляхом поповнення формального підходу виконаним творчим аналізом з урахуванням чинників, що впливають на стратегічний вибір.

## **1.2 Особливості управління стратегічним розвитком підприємства кондитерської галузі**

Харчова промисловість є однією з галузей української промисловості, що має найбільш високий рівень розвитку. Це можна пояснити швидкою окупністю інвестицій, наявністю великої бази аграрної сировини та значно меншою порівняно з іншими галузями залежністю від кон'юнктурних змін на зовнішніх ринках. Це зумовлено значною ємністю внутрішнього ринку та низькою еластичністю попиту на продовольчу продукцію. Проте розвиток харчової промисловості характеризується наявністю невирішених проблем, таких як відсутність системного підходу до державної політики щодо забезпечення стабільного та ефективного виробництва харчових продуктів; низький рівень технічного оснащення та високий ступінь зносу обладнання; зниження рівня забезпечення сировинною базою та купівельної спроможності населення; недостатність інвестицій та інновацій; відсутність стабільних зв'язків між постачальниками сировини та підприємствами-переробниками.

У зв'язку з цим стратегічне управління розвитком підприємства передбачає розроблення та реалізацію управлінських рішень щодо впровадження стратегічних змін та формування напрямів розвитку підприємства в сучасних умовах динамічної детермінації середовища. Така стратегія проявляється у вигляді генерального плану дій підприємства, який

визначає характер формування необхідних ресурсів та послідовність етапів досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Задля ефективного стратегічного управління розвитком на різних рівнях підприємства харчової промисловості поділяють на три блоки:

1) умовно активні, тобто найефективніші галузі харчової промисловості України, виробництва, що характеризуються прогресивним зростанням та виробництвом продукції з високою доданою вартістю (олійно-жирова галузь, виробництво м'яса птиці);

2) умовно пасивні, тобто галузі та виробництва харчової промисловості України, що пройшли етап катастрофи, проте не відновили свою діяльність, виявилися найбільш уразливими до кризових чинників впливу та перебувають у стадії глибокої депресії; розвиток учасників цього блоку потребує значної підтримки держави (виробництво м'яса великої рогатої худоби, свинини, ковбасних виробів, рибних продуктів, виробництво продуктів борошномельнокруп'яної промисловості, пиво-безалкогольна галузь, тютюнництво);

3) ті, що містять стимуляційні ознаки, тобто галузі та виробництва харчової промисловості України, надто вразливі в період трансформаційних змін, які значно скоротилися та частково відновлюють свою діяльність; характеризуються нестабільною рівновагою розвитку та значно залежні від прояву зовнішніх та внутрішніх факторів (виробництво цукру, перероблення та консервування овочів і фруктів, молочна, спиртова, кондитерська, виноробна галузі, виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво харчових продуктів, не включених в інші блоки) [5, С. 86].

Очевидно, що кожен з цих блоків унікальний, галузі кожного блоку мають різні рівні прибутковості, інвестиційної привабливості, а також перебувають на різних стадіях життєвого циклу. Це свідчить про неможливість однакового підходу до стратегічного управління розвитком підприємств харчової промисловості.

Стратегічне управління розвитком підприємства кондитерської галузі має здійснюватися на основі таких принципів:

- принцип достатності для забезпечення конкурентоспроможності та стратегічного розвитку;
- принцип адаптивності до змін зовнішнього та внутрішнього середовища;
- принцип стабільності, зумовленої життєвим циклом підприємства та заданим періодом часу;
- принцип саморегулювання й саморозвитку відповідно до динаміки внутрішнього середовища;
- принцип гнучкості для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку [5, С. 86].

Отже, існують деякі проблеми в стратегічному управлінні підприємствами харчової промисловості:

- 1) сезонні впливи в галузях, що переробляють сільськогосподарську сировину, вимагають управління значним рівнем коливань;
- 2) високі витрати на сировину та інші матеріальні ресурси можуть впливати на ефективність виробництва, особливо враховуючи необхідність підвищення якості сировини та готової продукції;
- 3) обмежений термін придатності харчової продукції потребує ефективного управління ланцюгом постачання та виробництва;
- 4) потреба у задоволенні кінцевого споживача робить залежність від рівня добробуту населення ключовим чинником;
- 5) підприємствам доводиться постійно адаптувати продукцію для збереження конкурентоспроможності на ринку, особливо в умовах сильної конкуренції
- 6) Високий рівень кваліфікації персоналу є важливим чинником у харчовій промисловості, вимагаючи постійного удосконалення навичок та знань. Вибір стратегії для підприємств харчової промисловості

обумовлюється їхньою ринковою часткою та позицією в галузі, що робить важливим розумінням динаміки цього сектору. [6].

Таким чином, сьогодні стратегічний розвиток підприємства є однією з ключових категорій економіки, яка характеризує процес якісних перетворень у діяльності підприємств у зв'язку з необхідністю розв'язання наявних протиріч та формування стратегічних орієнтирів. Стратегію розвитку доцільно розглядати як спосіб та напрям розвитку, як план. Отже, стратегічне управління розвитком підприємств харчової промисловості має бути спрямоване не тільки на досягнення належного рівня прибутковості та інших кінцевих результатів діяльності, але й на підвищення конкурентоспроможності на ринку. При цьому слід зважати на те, що стратегічне управління розвитком є засобом взаємодії підприємства із зовнішнім ринковим середовищем [7].

Кондитерські вироби належать до широкого асортименту харчових продуктів, які вживаються практично всім населенням. Ця категорія продуктів розрізняється за складом та характеристиками споживання. Кондитерські вироби визначаються як важлива складова раціону людини та відрізняються стійким попитом, перш за все, завдяки своїм вишуканим смаковим властивостям.

На сьогоднішній день існує низка проблем з якої стикається кондитерська галузь. Серед них:

- фінансові проблеми;
- проблеми, пов'язані з внутрішньою політикою держави, включають зростання цін на цукор як наслідок спроби держави допомогти цукровій промисловості вийти з кризового стану;
- проблеми, пов'язані з втратою російського ринку збуту;
- проблеми, пов'язані з пакуванням кондитерської продукції.

Виходячи з цього, виникає необхідність стратегічного підходу до управління підприємствами кондитерської галузі при виборі напрямку їх розвитку. Розвиваючи, диверсифікуючи власну діяльність, підприємство

зможє забезпечити досягнення трьох груп економічних цілей: стабілізації, гнучкості та економічного зростання. Головна мета, якої прагнення досягнути управлінці, полягає у збільшенні вартості підприємства та зростанні доходів акціонерів. Стратегія розвитку допоможе розвиватися компанії за урахуванням таких факторів:

1. Стагнація ринку:

*Ситуація:* Ринок збуту насичений продукцією (послугами), що викликає скорочення попиту та тиск конкурентів.

*Виклики:* Необхідність знаходження нових стратегій для збільшення обсягів продажів та збереження конкурентоспроможності.

2. Інвестування накопиченого капіталу:

*Ситуація:* Накопичений капітал потребує інвестування для збереження та збільшення його вартості.

*Виклики:* Розробка стратегії інвестування, яка сприятиме зростанню підприємства та підвищенню його ефективності.

3. Зниження ризиків:

*Ситуація:* Висока залежність від однієї продуктової лінії та циклічний характер бізнесу створюють ризики для стабільності підприємства.

*Виклики:* Пошук додаткових можливостей для забезпечення стабільності, диверсифікація бізнесу та зменшення вразливості до економічних коливань.

4. Високі бар'єри виходу на світові ринки:

*Ситуація:* Підприємство стикається з високими перешкодами при намаганні розширити свою діяльність на світовий ринок.

*Виклики:* Розробка стратегії для подолання бар'єрів, дослідження та вибір оптимальних ринків для виходу, адаптація продукції до міжнародних вимог та стандартів [7].

Ряд чинників, які впливають на стратегічний розвиток підприємств кондитерської галузі поділяють на внутрішні (стратегічні, економічні, організаційно - управлінські, матеріально - технічні, соціальні, інвестиційно-

інноваційні) та зовнішні (споживачі, конкуренти, ринкові коливання, органи державного управління, законодавчо - нормативні акти, глобалізація) чинники.

Історично склалося, що підприємства харчової галузі є спеціалізованими і орієнтуються на виробництво і реалізацію кондитерських виробів. Однак ускладнення умов роботи на ринку вимагає створення інтегрованих структур, які включали б в себе підприємства, здатні забезпечувати весь технологічний цикл або виходити в нові привабливі сфери бізнесу.

Ринок кондитерської продукції України достатньо структурований і характеризується високим рівнем конкуренції. Кондитерський ринок України сьогодні активно використовує нецінові методи конкуренції. Зараз споживачі більш вимогливо ставляться до солодошів, і все частіше визначальним фактором покупки стає якість виробу, а не його ціна.

Кондитерські вироби представляють собою харчові продукти високої калорійності та легкої засвоюваності, що вирізняються приємним смаком, тонким ароматом і привабливим зовнішнім виглядом. Отже, актуальним завданням на сучасному етапі є використання високоякісної вітчизняної сировини, інвестування у найсучасніше обладнання та впровадження передових технологій для виробництва продуктів вищої якості.

Конкурентна боротьба, яка загострилася останнім часом на вітчизняному ринку кондитерських виробів, вимушує промислові підприємства активно розвивати нові стратегії для підвищення конкурентоспроможності своєї продукції. Одним з ефективних напрямків є диверсифікація, зокрема вертикальна диверсифікація. Це означає розширення діяльності підприємства на різні етапи виробничого процесу та ринкові сегменти. Вертикальна диверсифікація включає розвиток власного виробництва, вдосконалення технологічних процесів та пошук нових ринків збуту. Промислові підприємства, впроваджуючи вертикальну диверсифікацію, можуть забезпечити більший контроль над виробничим процесом, підвищити якість продукції та зменшити залежність від

постачальників. Розвиток нових технологій і виробничих можливостей також дозволяє підприємствам виходити на нові ринки та задовольняти зростаючий попит споживачів. Такий стратегічний підхід дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у конкурентному середовищі, забезпечуючи стабільність і розвиток у складних умовах ринкової конкуренції.

Кондитерська галузь є однією з найбільш розвинутих у складі харчової промисловості, яка, в свою чергу, відноситься до переробної промисловості України. Обсяги виробництва кондитерської продукції дозволяють не лише обслуговувати вітчизняний ринок, але й створювати значний експортний потенціал. Незважаючи на високий рівень конкуренції, який стимулює досліджуваний ринок, він залишається одним із найбільш затребуваних та популярних як серед вітчизняного населення, так і зарубіжних споживачів. Стимулює розвиток даної галузі й відсутність мита на солодощі в країнах ЄС. Лідери українського ринку кондитерських виробів активно займаються просуванням своїх товарів на зовнішній ринок.

Теоретичні та практичні аспекти ринку кондитерських виробів знайшли своє відображення у наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Приміром, у статтях Загричанської А. В., Голук В. Я. ґрунтовно розкрито основні характерні риси учасників ринку кондитерських виробів. Разумова Г.В., Оскома О. В. у своїх працях звертали увагу на перспективи його розвитку. Дослідження системності застосування маркетингових технологій у межах ринку кондитерських виробів було здійснено О.П. Власенком. У цьому напрямі дослідження проводив і Савчук І., який здійснював аналіз діяльності головних гравців на ринку кондитерських виробів [8, с. 266].

Сегментації споживачів за демографічними, психографічними та соціально-економічними ознаками дослідили А.О. Заїнчковський, І. В. Новойтенко, Н. Я. Слободян, найбільшу частку покупців становлять жінки (84 %), зокрема у віковій категорії від 31 до 51 року (46 % від загальної чисельності опитаних).



Вихід вітчизняних кондитерських компаній на світовий ринок суттєво вплинув на формування та розвиток інфраструктури, зміну структури кондитерського ринку. Зміни, що відбулися на регіональних кондитерських ринках, пов'язані зі скороченням життєвого циклу товарів, зростанням вимог споживачів, укрупненням підприємств кондитерської галузі, розвитком прогресивних форм та форматів реалізації, що потребує від компаній нових підходів до управління процесами стратегічного розвитку переважно на інтенсивній основі. За цих умов зростання компаній забезпечується за рахунок розширення їх сфери впливу, що проявляється в прагненні посилити свою присутність на інших ринках з метою формування ефекту масштабу. Поява на внутрішньому ринку глобальних торговельних мереж, які успішно використовують перевірені та ефективні мережеві форми організації торгівлі, суттєво прискорила інтеграційні процеси в цій сфері. Це свідчить про те, що зміни в масштабах діяльності торговельних підприємств неможливі без впровадження управлінських та організаційних інновацій. [9]. Мережева структура стала рушійною силою перерозподілу інтелектуальних та виробничих ресурсів під час подолання проблем, пов'язаних з адаптацією до кризових умов.

### **1.3 Концептуальні засади інформаційно-аналітичного забезпечення управління стратегічним розвитком підприємств кондитерської галузі**

У ланцюгу бізнес-процесів компаній кондитерської галузі пріоритетним за значущістю є відділ продажів і збуту. Цей підрозділ забезпечує формування доходу та прибутку, а формування портфеля замовлень є первинним по відношенню до виробництва, адже виробництво кондитерської продукції переважає її споживання. Як показують дослідження вітчизняних фахівців, частина продукції не реалізується в поточному періоді [10, с.29].

У компанії виробничий підрозділ відзначається другим за важливістю положенням. Цей відділ є тісно пов'язаним із процесом закупівлі необхідної сировини, а відділ постачання, фактично, виконує обслуговуючу роль для

виробничого підрозділу, гарантуючи отримання необхідної сировини та матеріалів для виробничого процесу.

Третім за значущістю є фінансовий підрозділ. На його рівні ведеться бухгалтерський облік, фіксуються прибутки та витрати, розраховується собівартість продукції, узгоджується рівень відпускних цін та умови реалізації продукції, приймаються управлінські рішення про залучення додаткових джерел фінансування.

Персонал компанії є сполучною ланкою всіх виробничо-збутових процесів. Його діяльність визначає виробництво та реалізацію готової продукції, ведення обліку проведених операцій і складання звітності, а також виконання інших функцій, необхідних для підтримки безперервного функціонування суб'єкта господарювання. Тому управління персоналом і управління діяльністю інших підрозділів вимагає належного інформаційно-аналітичного забезпечення, спрямованого на досягнення поставлених стратегічних задач. Отже, пріоритетними напрямками аналізу є показники постачання і збуту, продажів, виробництва, фінансів, а також персоналу [11, с.37].

Основним джерелом інформації є фінансова звітність, перш за все форма № 1 «Баланс» і форма № 2 «Звіт про фінансові результати», які відображають досягнутий рівень явищ та процесів у поточний момент часу. У динаміці дані форми звітності дозволяють відстежити наступні зміни у функціональних підсистемах компанії (Додатки Б - Г). Зміни у зовнішньому середовищі відображаються в матеріалах, які збираються та публікуються Державною службою статистики України, Всесвітнього банку, МВФ, асоціацією виробників кондитерської продукції [11, с.37].

Слід зазначити, що необхідно проводити оцінювання динаміки різних форм не тільки на основі кількісних показників. Система їх повинна доповнюватися якісними показниками, які в основному кількісно не вимірюються [11, с. 12]. Тому інформаційно-аналітичне забезпечення управління полягає в формуванні аналітичної бази для прийняття

управлінських рішень, оцінює їх динаміку та спрямованість, прогнозує можливі зміни в майбутніх періодах, а також оцінює стратегічний розвиток компанії.

Погоджуюсь з автором роботи Т.В. Олійник, що об'єктами змін є наступні:

- продукт (розробка нового продукту або зміни існуючого продукту, зниження собівартості продукції);
- персонал (проведення навчання працівників, розробка нових систем оплати праці, форм матеріального і морального стимулювання);
- ринок (пошук та освоєння нових ніш, виведення нового товару на традиційний для підприємства ринок із метою більш повного задоволення потреб існуючих споживачів);
- технологія (впровадження нових технологій, диверсифікація виробництва, збільшення виробничих потужностей);
- організаційні структури та організація діяльності (зміна систем управління компанією, переосмислення місії, цілей, завдань, стратегічних пріоритетів діяльності) [12, с. 283].

Харченко В. виділяє підсистеми управління стратегічним розвитком, які також потребують інформаційно-аналітичного забезпечення щодо прийняття управлінських рішень:

- управління *платоспроможністю* (спрямоване на своєчасне задоволення вимог кредиторів у повному обсязі);
- управління *фінансовою стійкістю* (спрямоване на підтримку стабільного фінансового стану підприємства в довгостроковій перспективі);
- управління *діловою активністю* (дозволяє досягти збільшення обсягів виробництва та реалізації готової продукції);
- управління *грошовими потоками* (забезпечує фінансову рівновагу підприємства);
- управління *майном (необоротними та оборотними активами)*.

- управління *рентабельністю* (дозволяє за допомогою скорочення витрат досягти позитивних фінансових результатів) [13, с. 88]

Проте, за змістом окремі об'єкти дублюють один одного. Так, ефективне управління грошовими потоками є базою для збереження платоспроможності підприємства. У той же час фінансування поточної операційної діяльності та погашення заборгованості по кредитах, забезпечує підприємству фінансову стабільність.

Стратегічне управління – це управління, що спирається на потенціал людини, інформацію, технічне оснащення, інновації, бізнес-процеси як основу в діяльності підприємства. На рис. 1.3 наведено концептуальні основи інформаційно-аналітичного забезпечення управління стратегічним розвитком, де на перший план виступають принципи, які доцільно поділити на загальні (застосовуються для будь-якого процесу управління) та спеціальні (відображають специфіку стратегічного управління).

Отже, до загальних принципів слід віднести:

- принцип цілеспрямованості – інформаційно-аналітичне забезпечення управління має сприяти досягненню цілей, що ставить перед собою компанія в короткостроковому та довгостроковому періоді;
- принцип системності виходить із того, що підприємство складається із сукупності елементів, тому в процесі управління необхідно враховувати зв'язки між ними;
- принцип наукової обґрунтованості – передбачає всебічне вивчення факторів, що впливають на діяльність підприємства, за допомогою наукових методів дослідження.

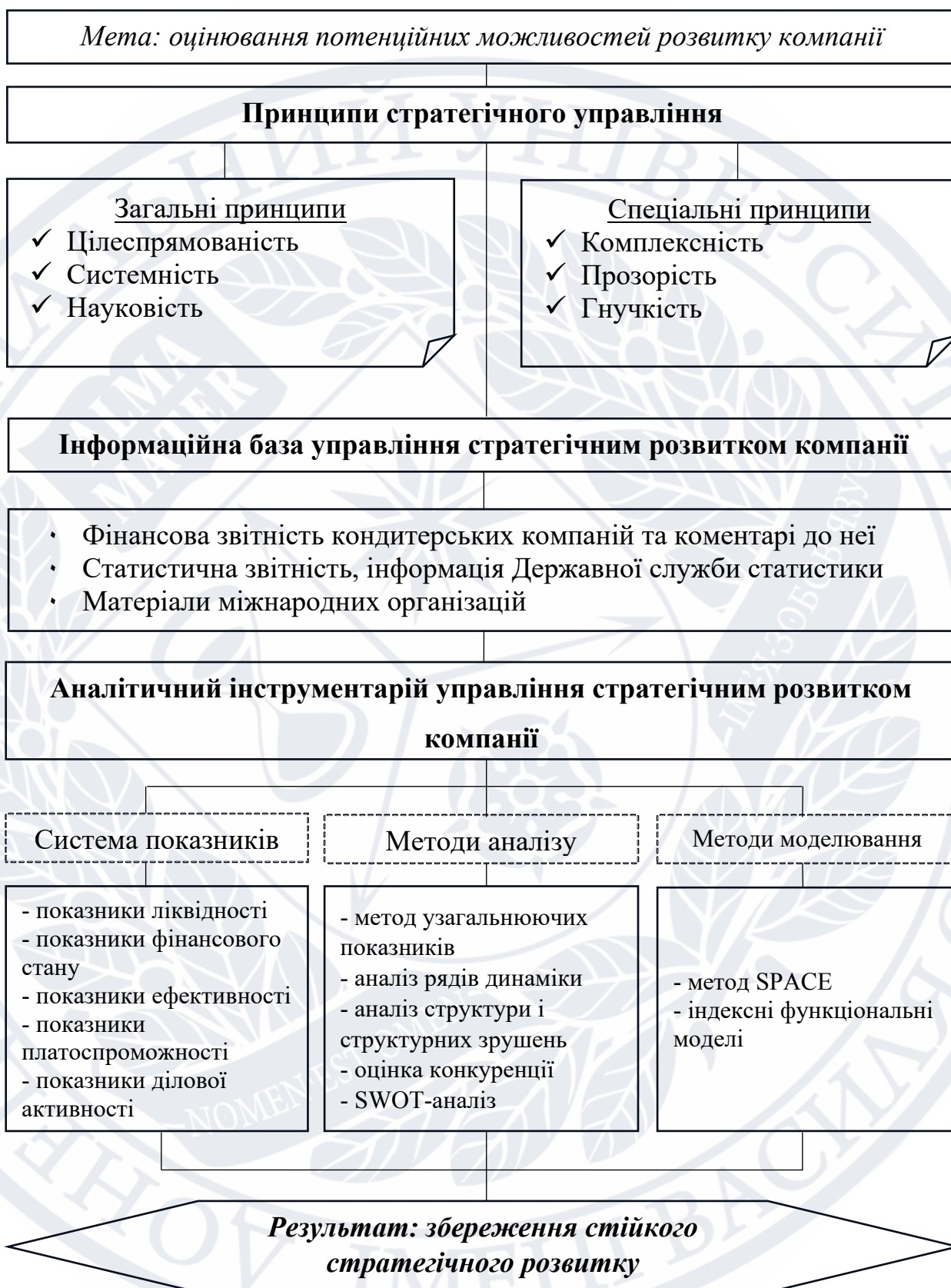


Рисунок 1.3 – Концептуальні засади забезпечення управління стратегічним розвитком компанії

Джерело: сформовано автором на основі [11, с.41]

До спеціальних принципів віднесено:

- комплексність – означає, що процес досліджується в цілому, в комплексі, з урахуванням взаємозв'язків і взаємообумовленості між факторами;
- Прозорість – це відкритість загальнодоступної інформації про стан фірми або компанії, керівники якої повинні діяти відкрито, передбачувано, зрозуміло;
- Гнучкість – це ефективність використання компанією альтернативних варіантів розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Інформаційно-аналітичне забезпечення управління стратегічним розвитком кондитерських компаній передбачає використання таких методів дослідження:

- метод узагальнюючих показників абсолютних, відносних, середніх, що дозволяє оцінити становище компанії з точки зору обсягів продукції, структури виробництва і структурних зрушень, що дає змогу сприяти прийняттю рішень щодо усунення найбільш значущих проблем;
- обробка рядів динаміки виявляє тенденції та закономірності змін, що відбуваються в динаміці на підприємствах кондитерської галузі, з метою виявлення причин і факторів, що викликають несприятливі наслідки, і розробити відповідні управлінські рішення;
- SWOT-аналіз діяльності підприємств кондитерської галузі.

Управління стратегічним розвитком передбачає моделювання бізнес-процесів:

- за допомогою трендових моделей, результати яких використовують задля виявлення тенденцій у стратегічному плануванні;
- застосування багатофакторних моделей для ідентифікації факторів впливу на ефективність стратегічного управління;

- застосування SPACE-моделі – для з'ясування відповідності діючої моделі або необхідності переходу в стратегічній перспективі на іншу модель розвитку.

Результатом ефективного управління є збереження конкурентних переваг і поточних позицій компанії, її сталий розвиток у майбутньому, тобто збереження стійкого стратегічного розвитку.

Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління компанії включає систему інформаційної бази, систему показників діяльності для аналізу, систему методів аналізу і моделювання.

### **Висновки до розділу 1**

На основі аналізу літературних джерел було узагальнено різні підходи вітчизняних і зарубіжних учених щодо визначення положень управління стратегічним розвитком компанії. Узявши до уваги різноманітні точки зору, визначено, що стратегічне управління розглядається як процес визначення цілей, процедур і завдань з метою зробити компанію або організацію більш конкурентоспроможною. Це включає в себе ефективне розміщення персоналу та ресурсів для досягнення визначених стратегічних цілей.

Розглянуто особливості ринку кондитерської промисловості України, виявлено, що він добре структурований та характеризується високим рівнем конкуренції, активно використовує нецінові методи конкуренції.

Доведено, що на управління стратегічним розвитком підприємств кондитерської галузі впливають соціально-економічні фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Фактори внутрішнього середовища: нестача замовлень, падіння попиту на кондитерські вироби, підвищення цін на сировину, нестача сировини, дефіцит робочої сили.

Фактори зовнішнього середовища: воєнні дії, що створюють чимало проблем, відтік інтелектуального капіталу, проблеми з логістикою, значне підвищення цін на сировину, зниження платоспроможності населення, міграція населення .

Сформована інформаційна база для забезпечення управління стратегічним розвитком кондитерських компаній у складі таких джерел: статистична і фінансова звітність підприємств, дані Державної служби статистики України, матеріали міжнародних організацій (МВФ, Світовий банк).

Підібрано аналітичний інструментарій дослідження та обґрунтування управлінських рішень, до складу якого увійшли такі методи, як метод групування, узагальнюючих показників, обробки динамічних рядів, табличний, графічний тощо.

З'ясовано, що сутність забезпечення управління стратегічним розвитком полягає в інформаційно-аналітичному обґрунтуванні прийняття управлінських рішень. Доведено, що управління стратегічним розвитком включає інформаційно-аналітичне забезпечення управління компанії базується на системі інформаційної бази, системі показників діяльності для аналізу, системі методів аналізу і моделювання.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

*АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»* - одне з найстаріших підприємств в кондитерській галузі України, провідний вітчизняний виробник. Співробітники фабрики «Світоч» є носіями понадвікових традицій у виробництві шоколаду і шоколадних цукерок.

У 1962 р. три кондитерські фабрики були об'єднані у виробничу фірму під назвою «Червона троянда» (перша назва фірми «Світоч»). Об'єднане підприємство оновило технічне устаткування та розширило свій асортимент продукції. За перші 5 років «Світоч» збільшив обсяг продукції на 50%. Незабаром держбюджет виділив кошти, за які було зведено новий 5-поверховий корпус підприємства, де 1969 року відкрили карамельне та цукерково-шоколадне виробництва. Успіх локальної компанії привернув увагу всесвітньо-відомої швейцарської корпорації «Nestlé» (на світовому ринку з 1866 р. дотепер).

У 1998 р. Nestlé S.A. придбала пакет акцій АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», і підприємство увійшло до групи компаній світового лідера з виробництва продуктів харчування Nestlé. «Якість продукції, якість життя» – це місія групи Nestlé. З того часу «Світоч» перетворився з місцевої кондитерської фабрики в регіональний виробничий центр Nestlé-Україна, персонал якого створив повномасштабне виробництво солодошів та кави. Зараз компанія реалізує політику довгострокового розвитку, спрямовану на досягнення світового рівня якості Nestlé.

Компанія «Світоч» входить в Топ 10 найбільших виробників кондитерської продукції України (6 місце) та у складі групи компаній Nestlé в Топ 100 брендів світу. Група Nestlé обіймає там 6 місце в рейтингу. Компанія

«Світоч» популярна у 160 країнах світу. Вона виготовляє шоколад, шоколадні та желеино-жувальні цукерки, борошняні кондитерські вироби, екструзійні солодоці, вафлі, солоні снеки тощо та працює за КВЕД в секції «Промисловість», клас «Переробна промисловість», за Номенклатурою продукції промисловості (НПП):

- 10.71- Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

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

- 10.82 - Виробництво какао, шоколаду в різному вигляді, шоколадних цукерок та печива покритого шоколадом або іншими сумішами з додаванням какао, цукристих кондитерських виробів з додаванням какао (основний).

Сьогодні АТ "ЛКФ "Світоч" представляє собою сучасне та високотехнологічне підприємство, яке динамічно розвивається. На території фабрики функціонують лінії з виробництва вафель, шоколадних плиток та цукерок. Також відзначається принципово новим автоматизованим виробництвом з підготовки шоколадних мас. У кінці 2009 року була введена в експлуатацію нова лінія з виробництва кавових стіків Nescafe.

У 2012 році АТ «ЛКФ «Світоч» відновив виробництво шоколадно-вафельних цукерок «Гулівер» та запропонував українським споживачам нові види продукції – вафлі «Артек» у нових смакових варіаціях та шоколадні плитки з горіхами і родзинками [16].

У 2012 році АТ «ЛКФ «Світоч» відсвяткував подвійний ювілей – 130-річчя заснування виробництва та 50-річчя бренду «Світоч». Генеральний директор – Галицька Юлія Володимирівна. Статутний капітал становив 88111 тис грн, що поділений на 476276 штук простих іменних акцій номінальною ціною 185 грн. за штуку [41].

Організаційна структура АТ ЛКФ «Світоч» є лінійно-функціональною, представлена у додатку Б [16, с. 9].

Станом на кінець 2021 р. облікова кількість штатних працівників складала 960 осіб. У порівнянні з 2020 р. вона скоротилась на 84 ос., або на 8,0%. Отриманий чистий прибуток 2021 р. зріс у порівнянні з 2020 р. від 70444 до 91227 тис грн, тобто на 29,5% (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників діяльності АТ «ЛКФ «Світоч»

Показники	2018	2019	2020	2021
Реалізована продукція, тис грн	2661 523	2862 946	2973 030	2844 949
Реалізована продукція у співставних цінах, тис грн	2423 973	2750 188	2831 457	2586 317
Темпи реалізованої продукції %	–	113,5	103,0	91,3
Чистий прибуток, тис. грн.	128 339	127 222	70 444	91 227
Темпи динаміки чистого прибутку,%	-	99,1	55,4	129,5
Витрати на оплату праці, тис грн	95 991	140 539	181 022	195 257
Середня місячна номінальна заробітна плата, грн	7 550	11 550	14 450	16 819
Індекс споживчих цін	1,098	1,041	1,050	1,100
Середня місячна реальна заробітна плата, грн	7 149	11 095	13 762	15 290
Темпи зростання середньої місячної реальної зарплати,%	–	155,2	124,0	111,1

*Джерело: розраховано автором на основі даних [14, 16, 17, 18]*

Динаміка реалізації продукції у поточних цінах характеризується суттєвими змінами ланцюгових темпів приросту: у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. реалізація зросла на 7,6%; у 2020 у порівнянні з 2019 – тільки на 3,8%; а в 2021 в порівнянні з 2020 скоротилась на 4,3%; за весь період, у 2021 р. у порівнянні з 2018 р. зросла на 6,9%. Як бачимо, показник корелює з індексом споживчих цін, у періоді, коли значно підвищується індекс цін, знижується реальний обсяг реалізації. Це закономірно, оскільки кондитерська продукція вважається товаром не першої необхідності. Зважаючи на зменшення обсягу продажів через роздрібну торгівлю у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби, обсяг реалізації продукції в 2021 р. характеризується значними коливаннями.

За період, що аналізується, індекс споживчих цін склав 1,320, тобто ціни зросли на 32%, тому номінальні та реальні показники реалізації продукції і

середньої місячної зарплати відрізняються. Проте, і номінальна, і реальна зарплати зросли в 2021 р. у порівнянні з 2018 р. більш ніж у 2 рази. Такий стан підтверджує, що в компанії «Світоч» велику увагу приділяють соціальним аспектам і кадровій політиці, навчанню і підвищенню кваліфікації працівників. Заробітна плата щорічно переглядається, вона встановлюється компанією самостійно, з урахуванням професійного росту робітників, мотивації, впливу глобального й вітчизняного ринків [17, 18].

Важливу роль у ціноутворенні відіграє структура собівартості продукції за елементами витрат, яка за період дослідження суттєво змінилась (табл. 2.2).

Таблиця – 2.2 Структура собівартості кондитерської продукції за елементами витрат АТ «ЛКФ «Світоч»

Елементи витрат	2019	Частка в собівартості, %	2021	Частка в собівартості, %	Відхилення частки, в.п.
Матеріальні витрати, тис грн	1885 319	81,0	1874 899	76,6	- 4,4
Витрати на оплату праці, тис грн	171 985	7,4	231 759	9,5	+2,1
Витрати на соціальні заходи, тис грн	31 836	1,4	48 390	2,0	+0,6
Амортизація, тис грн	49 051	2,1	89 314	3,7	+1,6
Інші операційні витрати, тис грн	190 174	8,1	201 807	8,2	+0,1
Разом	2328 365	100,0	2446 169	100,0	0

*Джерело: побудовано автором на основі [16, 17, 18]*

Наведені дані свідчать, що обсяг витрат у порівнянні з 2019 р. зріс на 5,1%. Найбільша частка в собівартості продукції припадає на матеріальні витрати: 81% у 2019 р. і 76,6% у 2021 р. Далі йдуть витрати на оплату праці, відповідно 7,4% і 9,5%. Зросла частка витрат на соціальні заходи від 1,4 до 2%, частка амортизації зросла на 1,6 в.п.; інші операційні витрати підвищились на 0,1 в.п. Зазначимо позитивний момент, а саме, частка матеріальних витрат скоротилася (найбільший елемент собівартості) на 4,4 в.п., а обсяг і частка інших витрат зросли.

Фінансова діяльність АТ «ЛКФ «Світоч» аналізується на тлі виробничої діяльності Групи компаній Nestlé та спрямована на забезпечення

систематичного надходження і ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, оптимального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості.

Фінансовий стан АТ «ЛКФ «Світоч» оцінено на основі показників таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників фінансової діяльності АТ «ЛКФ «Світоч» за 2019-2021 рр., тис грн

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення,%	
	2019	2020	2021	2020 - 2019	2021- 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Оборотні активи	990 139	943 062	1088 498	- 47077	145436	- 4,8	15,4
Необоротні активи	898 236	969 234	949 031	70 998	-20 203	7,9	- 2,1
Власний капітал	1254 008	1314 453	1408 357	60 445	93 904	4,8	7,1
Поточні зобов'язання	612 724	553 822	287 015	- 58 902	-266807	- 9,6	-48,2
Довгострокові зобов'язання	21 643	44 021	342 157	22 378	298136	3,4	677,3
Чистий прибуток	127 222	70 444	91 227	-56 778	20 783	- 44,6	29,5
Чистий дохід	2440 593	2560 385	2572 657	119 792	12 272	4,9	0,8
Собівартість продукції	2207 697	2299 274	2329 241	91 577	29 967	4,1	1,3
Валовий прибуток	232 896	261 111	243 416	28 215	-17 695	12,1	- 6,8
Адміністративні витрати	46 993	65 593	73 764	18 600	8 171	39,6	12,5
Витрати на збут	8 775	12 689	15 833	3 914	3 144	44,6	24,8

*Джерело: побудовано автором на основі [16, 17, 18]*

Предметом аналізу фінансового стану компанії є її фінансові ресурси, їх формування та використання. Оборотні активи в 2020 р. зменшились на 4,8%, а в 2021 р. зросли на 15,4%. Проте, поточні зобов'язання скоротились у 2020 р. на 9,6%, а в 2021 р. – ще на 48,2%. Ця ситуація є позитивною, у результаті станом на 31.12.2021р. коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (норматив 1-2, тобто не менше 1) склав 2,94, це означає, що на 1 грн поточних зобов'язань припадає 2,94 грн. оборотних активів, отже, можна зазначити, що компанія успішно функціонує, адже ліквідність – це можливість швидкого переводу активів компанії у готівку без істотної втрати вартості [15, с.363].

У 2020 р. коефіцієнт був 1,32, це свідчить, що компанія володіє також достатнім обсягом оборотних активів для погашення своїх поточних зобов'язань. Перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями

означає, що компанія володіє потенційними резервами для розширення своєї діяльності. Якщо коефіцієнт поточної ліквідності менше 1 (критичне значення), вважається, що компанія має неліквідний баланс.

Коефіцієнт абсолютної (миттєвої) ліквідності (cash ratio) є найжорсткішим критерієм платоспроможності, що показує, яку частину поточних зобов'язань фірма може за необхідності погасити за рахунок найліквідніших активів. Розраховується коефіцієнт як відношення вартості найліквідніших активів ( $A_1$ : активів балансу) до суми поточної заборгованості, тобто до підсумку розділу IV пасивів балансу «Поточні зобов'язання».

Зазначимо, що із наведених фінансових показників тільки два, власний капітал і чистий дохід, на протязі 2019-2021рр. стабільно підвищувалися. Проте, підвищилась також і собівартість продукції, витрати на збут, адміністративні витрати. Звертає на себе увагу дуже велике зростання довгострокових зобов'язань. Якщо у 2020 р. вони зросли на 3,4%, то у 2021 р. – на 677,3%, що погіршує фінансовий стан компанії.

Розрахунок співвідношення чистого доходу до собівартості продукції характеризує відповідний коефіцієнт покриття, він повинен бути більше 1 і свідчить про ефективність управління витратами та прийнятність цінової політики, яку демонструє компанія, тобто показує, скільки грн. чистого доходу покриває кожен грн. собівартості продукції. Для 2019 р. і 2021р. коефіцієнт склав 1,105, для 2020 – 1,114, що також є позитивним і пов'язано з тим, що компанія «Світоч» у якості основних джерел фінансування своєї діяльності використовує власний капітал, кредиторську заборгованість за товари, роботи, послуги та позику від пов'язаної сторони (табл. 2.4).

Наведені дані свідчать, що різні показники рентабельності висвітлюють різні сторони ефективності діяльності компанії. Проте в динаміці вони мають однакову тенденцію змін. А саме, найбільш ефективним роком був 2019 за всіма показниками рентабельності. У 2020 р. рентабельність суттєво знизилась, майже в 2 рази. Це сталося тому, що крім факторів впливу, що постійно супроводжують бізнес-процеси виробництва та реалізації компаній,

додалась пандемія на Covid-19 і негативні наслідки цього періоду: вакцинація, дистанційне ведення справ, робота онлайн, навчання щодо підвищення кваліфікації тощо. Якщо всі показники рентабельності відхилялись у бік зниження від -2,4 в.п. до -6,9 в.п., то у 2021 р. ситуація виправилася, усі показники рентабельності зросли, усі відхилення були позитивні, але рівні рентабельності не досягли значень 2019 року.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності та рентабельності компанії АТ«ЛКФ «Світоч» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення, в.п.	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт покриття собівартості продукції чистим доходом	1,105	1,114	1,105	+0,009	-0,009
Кількість оборотів власного оборотного капіталу, об	2,89	3,15	2,65	0,26	-0,5
Чиста рентабельність продажів,%	5,5	2,9	3,7	-2,6	0,8
Чиста рентабельність витрат,%	5,2	2,8	3,5	-2,4	0,7
Рентабельність власного капіталу,%	10,1	5,4	6,5	-4,7	1,1
Рентабельність оборотних активів, %	12,8	7,5	8,4	-5,3	0,9
Рентабельність необоротних активів, %	14,2	7,3	9,6	-6,9	2,3

*Джерело: розраховано автором за даними [16, 17, 18]*

Розрахунки рентабельності на основі різних показників дають можливість оцінити, де саме виникли складнощі та що призводить до зниження ефективності. Отже, це дозволяє встановити сфери, де потрібно виконати оптимізацію процесів.

Основні фактори, які позитивно впливають на показники рентабельності, включають зниження витрат та збільшення продажів. Зменшення витрат можна досягти за допомогою використання сучасних технологій, ефективного управління відходами, впровадження енергоощадних технологій та інноваційних методів для оптимізації робочого часу персоналу. Це призводить до зменшення витрат на оплату праці та скорочення часу, необхідного для виконання завдань. У результаті цього зменшується вартість одиниці ресурсів, використовуваних у виробництві. Збільшення обсягів продажів можна досягти за допомогою розширення ринку збуту, використання

оптимальної цінової політики при збереженні якості продукції, підвищенні її привабливості, проведенні маркетингових заходів та інших заходів.

Загальну оцінку фінансового стану можна отримати на основі розрахунку темпів зміни валюти балансу та їх порівняння з темпами зміни виторгу від реалізації продукції (чистий дохід) та чистого прибутку. Якщо темпи зміни виторгу від реалізації та прибутку переважають темпи зміни валюти балансу, це свідчить про покращення використання фінансових ресурсів компанії, зростання її ділової активності [15, с.361].

Таблиця 2.5 – Динаміка фінансового стану АТ «ЛКФ «Світоч» за 2018-2021 рр.

Показники	2018	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації, тис грн	2260 086	2440 593	2560 385	2572 657
Ланцюгові темпи зростання %	-	108,0	104,9	100,5
Чистий прибуток, тис грн	128 339	127 822	70 444	91 227
Ланцюгові темпи зростання%	-	99,6	55,1	129,5
Валюта балансу, тис грн	1838 375	1324 123	1912 296	2037 529
Ланцюгові темпи зростання,%	-	72,0	144,4	106,5

*Джерело: розраховано автором за даними [16, 17, 18]*

Розрахунок ланцюгових темпів зростання показав, що динаміка змін відрізняється хаотичністю, нерівністю, відсутністю певної тенденції. Так, у 2019 р. у порівнянні з 2018 відмічається падіння темпу динаміки валюти балансу на 28% при одночасному зростанні темпів доходу від реалізації на 8,0%, і темпу зниження чистого прибутку на 0,4%. У 2020 р. найвищий темп зростання (+44,4%) був у валюти балансу. У 2021 р. відмічається найнижче зростання для темпу зміни чистого доходу (0,5%) (табл. 2.5).

Отже, з точки зору ліквідності балансу, стійкість знаходиться у межах нормативу. Як вже зазначалось, коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності у 2021 р. склав 2,94, це означає, що на 1 грн. поточних зобов'язань припадає 2,94 грн. оборотних активів, і можна вважати, що компанія успішно функціонує. Проте, у 2020 р. коефіцієнт був значно менше і складав 1,32, що теж в межах нормативу. Це свідчить, що компанія володіє достатнім обсягом власних оборотних активів для погашення поточних зобов'язань. Перевищення



оборотних активів над поточними зобов'язаннями означає наявність робочого капіталу, отже, це свідчить, що компанія володіє резервами для розширення своєї діяльності.

У табл. 2.6 представлені основні показники фінансової стійкості.

Таблиця 2.6 – Основні показники фінансової стійкості АТ «ЛКФ «Світоч» за 2019-2021 рр. %

Показники	Норматив	Роки			Відносне відхилення	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт автономії (концентрації)	>0,5	0,657	0,687	0,691	4,6	0,6
Коефіцієнт фінансової залежності	<2	1,159	1,455	1,447	25,5	- 0,05
Коефіцієнт фінансового ризику	<1	1,29	1,44	1,52	11,6	1,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1	0,597	0,543	0,304	-9,0	-44,0
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	>0,4	0,50	0,33	0,30	-34,0	-11,0
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	>0>0,6	0,50	0,67	0,70	34,0	4,5

*Джерело: розраховано автором за даними [16, 17, 18]*

Отже, можна вважати, що відбулись не великі зміни, які б значно вплинули на погіршення використання ресурсів і фінансової стійкості компанії АТ «ЛКФ «Світоч». Таким чином, за період, що досліджується, реалізована продукція в співставних цінах характеризується позитивною динамікою, крім 2021р. Також коефіцієнт довгострокового залучення коштів в останні два роки нижче норматива. Зниження в структурі собівартості продукції частки матеріальних витрат, використання енергоощадних технологій, скорочення відходів, поступового наближення до нульового втрачання коштів під час оренди сміттєзвалищ, повторне використання води і пакувальних матеріалів, маркетингові заходи, фінансовий стан АТ «ЛКФ «Світоч» оцінюється як такий, що демонструє відносно стійкий тип фінансової стійкості.

## 2.2 Оцінка функціонування ринку кондитерських виробів України

Ринок кондитерських виробів України за насиченістю та асортиментом наближається до позицій європейських країн. Він представлений близько 850 великих, середніх і малих підприємств. Український ринок кондитерських

виробів сформувався достатньо давно і характеризується високим рівнем конкуренції за рахунок великої кількості кондитерських компаній, завдяки чому на ринку присутній доволі широкий асортимент продукції, який постійно оновлюється відповідно до вимог споживачів.

Після проявів економічної кризи (2013 р.), загострення політичної ситуації в Україні в зв'язку з воєнними діями в 2014 р. і далі з 2015 р. дотепер, близько 20% важливих для українського кондитерського ринку підприємств закрилася, багатьом підприємствам довелося переорієнтуватися на інші ринки. У той же час, через зниження реальних доходів населення знизилась його купівельна спроможність, і, як наслідок, впав попит на кондитерську продукцію, що призвело до зменшення обсягів кондитерського виробництва. Проте, тенденції споживання нових продуктів підштовхують виробників до розширення свого асортименту [19].

На вітчизняному ринку кондитерської продукції близько 30 спеціалізованих кондитерських компаній виступають основними конкурентами, які випускають різноманітний асортимент солодошів. Це, зокрема, лідери: корпорація Roshen (Вінниця, Київ, Кременчук), ТОВ «АВК конфекшнері» (Дніпро, Мукачево), нині ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Дніпро» та ТОВ «АВК Київ», ВО «Конті» (Київ), а також ПрАТ «Харківська бісквітно-шоколадна фабрика», АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», ТОВ «Світ ласощів» (м. Черкаси), ПАТ «Полтавакондитер», ТОВ «Торговий дім «Житомирські ласощі», ЗАТ «Одесакокондитер», ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», ПРАТ «Монделіс Україна» Kraft Foods Ukraine (м. Тростянець), ТОВ «Малбі фудс», ВТК «Лукас» (м. Кременчук), ПАТ Чернігівська кондитерська фабрика «Стріла» та ін. Крім того, в Україні працюють близько 600 дрібних виробників кондитерської продукції (включаючи хлібозаводи, які виробляють борошняні кондитерські вироби) [19].

ТОП-5 лідерами вітчизняного кондитерського ринку за обсягами виробництва є: Корпорація «Рошен»; Кондитерська фабрика «АВК»; Виробниче

об'єднання «Конті»; Корпорація «Бісквіт-шоколад»; Кондитерська фабрика «Житомирські ласощі». Разом вони виготовляють понад 50% продукції.

Через рік, у 2020 р. ситуація змінилася, як показано на рисунку 2.1, де представлено ТОП-8 компаній, які разом виготовляють понад 60% кондитерської продукції:

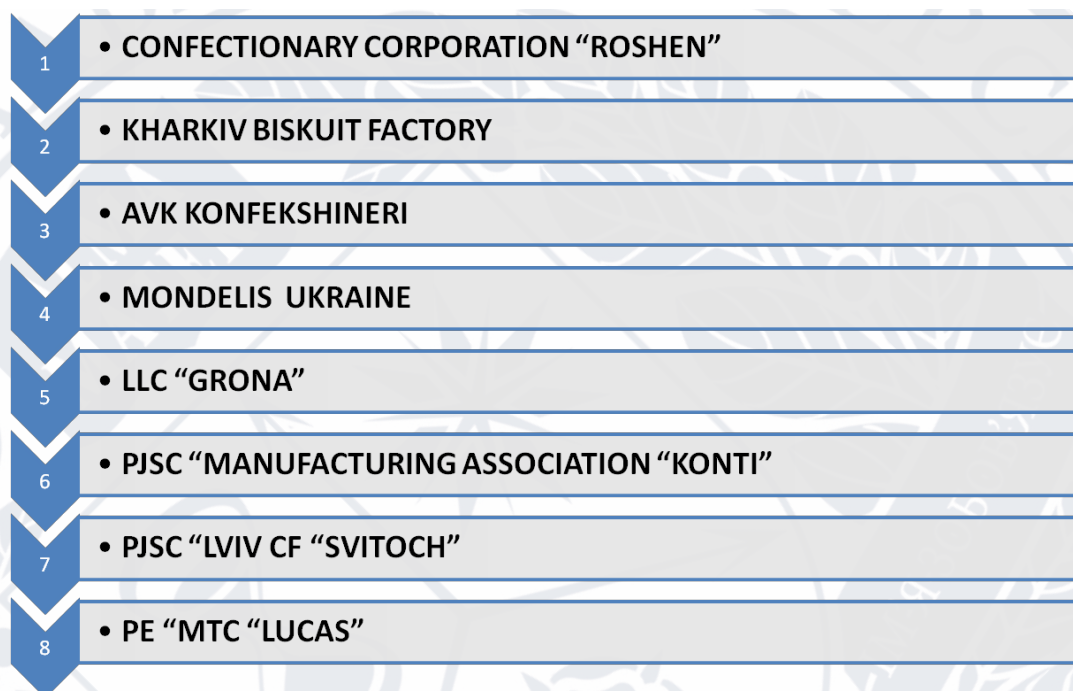


Рисунок 2.1 - Провідні виробники кондитерських виробів в Україні у 2020 р.

Як бачимо, АТ «ЛКФ «Світоч» обіймає 7 місце серед 8 найбільших компаній України, які разом виробляють понад 60% кондитерської продукції.

Кондитерські вироби, що виробляються в Україні, включають близько двох тисяч найменувань. У залежності від складу кондитерські вироби поділяють на три групи, з яких понад 90 % ринку солодоців належить вітчизняній продукції.

1. Борошняні кондитерські вироби – торти, тістечка, пряники, вафлі, бісквіти, сухарі, печиво тощо, тобто вироби, до складу яких входить борошно (табл. 2.7).

2. Шоколадні вироби – какао, шоколадні батончики, шоколад у різному вигляді (плитки, шоколад у коробках і пакетах, шоколадки з наповнювачами з

фруктів, зерен, горіхів), шоколадні цукерки, цукрові вироби, покриті шоколадною глазур'ю тощо (табл. 2.8).

3. Цукрові вироби – ця група включає в себе карамельні цукерки, тофі (ірис), зефір, пастилу, халву, східні солодощі, желейні цукерки тощо, тобто продукти, вироблені з цукру (табл.2.9).

Аналіз ринку кондитерських виробів України показує, що не всі солодощі користуються однаковим попитом у споживачів. Використовуючи наведене угруповання, оцінимо динаміку виробництва кожної групи виробів. Слід зазначити, що розвиток ринку відбувався нерівномірно: з 2014 до 2016 р. відбулось падіння виробництва кондитерських виробів. З 2016 р. можна відмітити деяке пожвавлення порівняно з попередніми роками. За результатами аналізу, в 2018 р. обсяг продукції склав 16,387 млрд грн, у 2019 р. – 20,5 млрд грн, тобто у порівнянні з 2018 р. кондитерський ринок України зріс у грошовому виразі на 25,1%. Трохи зросла частка імпорту солодощів, але вона не перевищила шести відсотків. У 2020 р. фізичний обсяг виробництва солодощів складав біля 1,1 млн т.

Оцінка виробництва кондитерських виробів здійснюється в натуральній формі (тис тон) та в грошових одиницях (млн грн). Для порівняльного аналізу зазвичай використовують оцінку в натуральних одиницях, оскільки на грошову великий вплив здійснюють інфляційні процеси через зростання цін.

Наведені дані у табл. 2.7 свідчать, що виробництво борошняних кондитерських виробів у натуральному вираженні, а саме в 2017 р. у порівнянні з 2016 р. зросло на 5,5% і трималось на близькому рівні в 2018 та 2019 р. У 2020 р. виробництво цих виробів зменшилось (на 0,4%), через проблеми, пов'язані з економічною кризою, скороченням населення, пандемією в країні, воєнними діями на Сході України тощо.

Таблиця 2.7 – Динаміка виробництва борошняних кондитерських виробів в Україні 2016-2020 рр., тис т

Види продукції за номенклатурою промисловості (НПП)	2016	2017	2018	2019	2020	2020/2016 темп (%) динаміки
1.Торти і вироби кондитерські у тому числі:	102,8	107,9	105,9	106,5	97,8	95,1
торти, тістечка	25,6	26,6	26,2	34,4	30,9	120,7
вироби борошняні нетривалого зберігання	77,2	81,3	79,9	72,1	66,9	86,7
2.Сухарі, сушки, грінки, пряники	77,6	82,1	81,5	85,1	72,2	93,0
3.Печиво солодке, вафлі, ваф. облатки покриті шоколадом або сумішами з какао	36,3	34,8	37,2	37,8	32,3	89,0
4.Печиво солодке (крім покритого шоколадом або сумішами з какао )	162,9	176,9	170,7	158,9	155,8	95,6
5.Вафлі та вафельні облатки (крім по- критих шоколадом)	49,5	51,0	51,2	52,6	56,0	113,1
6.Печиво (крім покритого шоколадом чи сумішами з какао	45,0	50,4	52,6	58,8	58,2	129,3
РАЗОМ:	474,1	500,1	499,1	499,7	472,3	99,6

Джерело: розраховано автором за даними [20]

Таблиця 2.8 – Динаміка виробництва шоколадної продукції в Україні за 2016-2020 рр., тис т

Види продукції за номенклатурою промисловості (НПП)	2016	2017	2018	2019	2020	2020/ /2016
1. Шоколад і вироби, які містять какао (у брикетах, пластинах, плитках), масою більше 2 кг	20,7	23,4	25,7	29,3	К.с.*	141,5%
2.Шоколад у брикет ах, пластинах чи плитках з начинкою (крем, фруктово-лікерні)	4,8	8,0	10,9	14,8	К.с.*	308,3%
3. Шоколад у брикетах, пластинах чи плитках з додаванням зерен, фрукт. , горіхів	8,8	9,1	14,3	21,4	19,0	215,4%
4.Шоколад у брикетах, пластинах чи плитках (крім шоколад. з начинкою, додаванням зерен, фруктів, горіхів)	16,5	18,6	22,2	24,7	24,0	145,5%
5.Цукерки шоколадні з алкоголем	16,4	16,7	18,1	19,5	К.с.*	118,9%
6. Цукерки шоколадні (крім цукерок з алкоголем, шоколадом в брикетах, пластинах, плитках)	52,3	53,3	53,4	66,6	70,7	135,2%
7.Вироби кондитерські з цукру чи його замінників з вмістом какао	70,3	70,4	64,4	47,0	28,4	40,4
РАЗОМ	189,8	199,5	209,0	223,3	142,1*	95,1%

К.с.\* - дані відсутні. Джерело: розраховано автором за даними [20]

Не дивлячись на складні умови, невелике скорочення борошняної продукції свідчить, що даний вид користується у населення сталим попитом.

Друга складова продукції кондитерської промисловості – шоколадні вироби: какао, шоколад у різних видах, шоколадні цукерки, печиво і цукерки покриті шоколадом чи сумішами з додаванням какао (табл. 2.8).

Наведені дані свідчать, що в шоколадній групі, найбільших змін потерпали кондитерські вироби з цукру чи його замінників з вмістом какао (уключаючи шоколадну нугу; крім білого шоколаду), виробництво яких упало від 70,3 до 28,4 тис тон, тобто на 59,6%. Найбільш стабільна група – цукерки шоколадні (6 позиція в табл. 2.8), асортимент яких розширювався, а обсяги виробництва за період дослідження постійно зростали. У 2020 р. в порівнянні з 2016 р. у натуральному виразі їх виробництво зросло на 35,2%.

Таблиця 2.9 – Динаміка виробництва кондитерських виробів з цукру в Україні за 2016-2020 рр., тис тон

Види продукції за номенклатурою промисловості	2016	2017	2018	2019	2020	2020/2016 Темп (%) динаміки
1. Гумки фруктові, желе та фруктові пасти (крім жувальної гумки)	39,7	41,0	44,2	47,7	46,5	117,1%
2. Цукерки варені	29,3	23,0	21,6	29,3	К.с.*	100,0%
3. Карамелі, тофі (ірис) та солодоці аналогічні	75,6	78,2	75,1	76,6	К.с.*	101,3%
4. Інші кондитерські вироби з цукру	31,7	35,3	38,8	36,3	25,7	81,1%
РАЗОМ:	176,3	177,5	179,7	190,9	110,6	82,2

К.с.\* – дані відсутні. Джерело: розраховано автором за даними [20]

Як бачимо, найбільший обсяг виробництва визначено для групи карамелі, тофі та інших солодоців (третя позиція в табл.2.9). Стала тенденція зростання характерна для виробів першої позиції (гумки фруктові, желе та фруктові пасти). Майже для всіх виробів кращі показники зареєстровано у 2019 р. У 2020 р. по всіх групах виробів було падіння виробництва, пов'язане не тільки з економічними чинниками, але із пандемією на Covid 19 і воєнними діями на сході України. Зведені дані про виробництво кондитерської продукції наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка виробництва продукції кондитерською галуззю України за 2016-2020 рр.

Групи кондитерських виробів	2016	2017	2018	2019	2020	Зміна 2020/2019
1. Група борошняних кондитерських виробів, тис т	474,1	500,1	499,1	499,7	472,3	99,6%
Частка групи в загальному виробництві, %	56,4	56,9	56,2	54,7	67,8	+13,1 в.п.
2. Група шоколадних кондитерських виробів, тис т	189,8	199,5	209,0	223,3	142,1	63,6 %
Частка групи в загальному виробництві, %	22,6	22,7	23,5	24,4	20,4	- 4,0 в.п.
3. Група цукрових кондитерських виробів, тис т	176,3	177,5	179,7	190,9	110,6	57,9%
Частка групи в загальному виробництві, %	21,0	20,2	20,5	20,9	15,9	- 5,0 в.п.
Разом, тис т	840,2	877,1	887,8	913,9	696,6	76,2%

Джерело: розраховано автором за даними [20]

Лідером у виробництві кондитерської продукції кожного року є група борошняних кондитерських виробів, хоча в 2020 р. в порівнянні з 2016 р. відмічається значне скорочення виробництва за всіма видами кондитерських виробів. Особливо значне падіння відбулось по групі цукрових виробів (на 55,2%). Не дивлячись на те, що з 2016 р. відбулось деяке зростання виробництва, у цілому в кожній групі обсяг виробництва 2020 року не досяг обсягу 2019 року.

У 2021 р. найбільшим попитом користувалися в українських покупців шоколад у плитках, пористий шоколад, шоколадні цукерки. Грошовий обсяг продажів шоколадних виробів збільшився порівняно з минулим роком на 29,8%. Продажі шоколадних батончиків – на 26,6%; жувальних цукерок – на 25%. Учасники ринку конкурували один з одним за покупця, у результаті шоколадні плитки стали ще й найбільш промоційним продуктом. Найбільш поширеним маркетинговим прийомом була грамотна цінова політика фірм на основі тимчасового зниження цін на кондитерські вироби [19].

Протягом 2022 року, не оговтавшись від наслідків пандемії, відбулось повномасштабне вторгнення РФ з війною в Україну. У результаті в кондитерській галузі близько 20% підприємств постраждали від воєнних дій чи були закриті.

Обсяги виробництва у порівнянні з 2021 р. скоротилися на 10-12%. Проте, це не викликало дисбалансу або дефіциту продукції на ринку, оскільки відсоткове співвідношення обсягів споживання також зменшилося внаслідок міграції населення та зниження купівельної спроможності [19].

Вітчизняні виробники в 2021 р. забезпечили близько 94% кондитерської продукції на внутрішній ринок, і лише біля 6% припадає на імпорتنу продукцію. На схемі наведено ТОП-8 українських експортерів, які разом експортують 75% кондитерської продукції (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 - Найбільші українські експортери кондитерської продукції

У той же час, у 2022 році географія експорту української продукції зазнала змін: припинилися постачання до російської федерації та Білорусі, проте зросли напрямки експорту до країн Європейського Союзу. Загалом обсяги експорту в 2022 році скоротилися на 10,2% [19].

Згідно статистичних даних, споживання кондитерських виробів в Україні в середньому складає близько 15 кг на одну особу за рік. Більше половини з цього обсягу займають борошняні кондитерські вироби, близько третини – шоколадні, решту – цукрові вироби (рис.2.3).



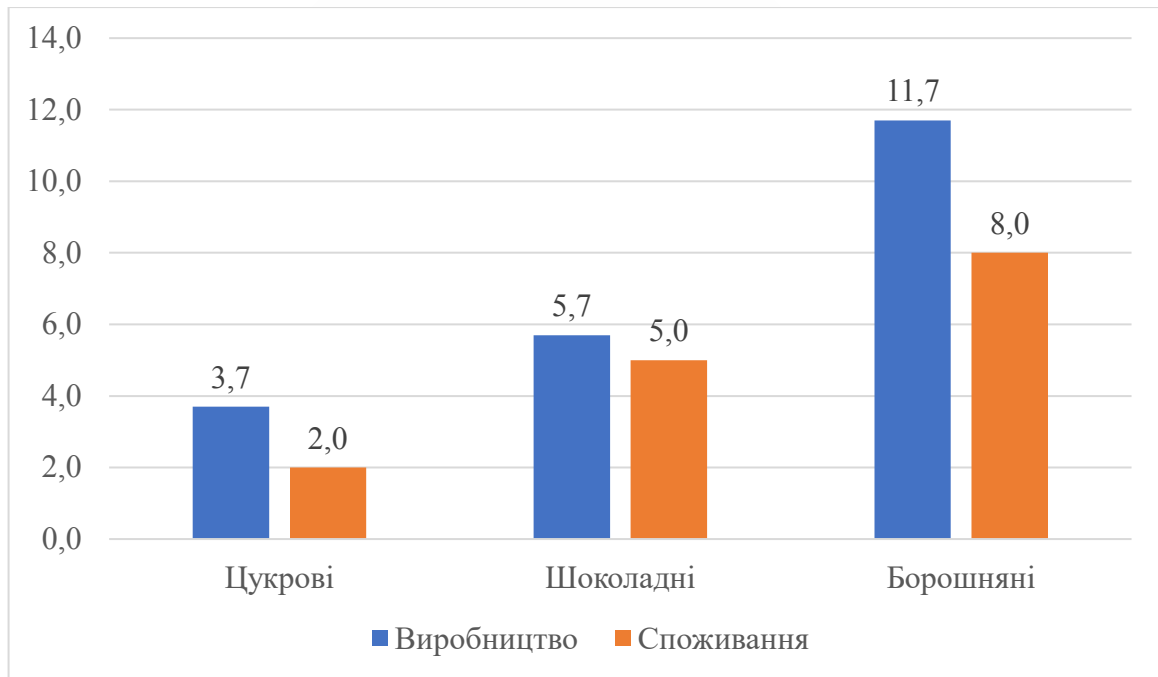


Рисунок 2.3 - Співвідношення виробництва та споживання кондитерських виробів в 2020 р, кг на 1 особу

*Джерело: побудовано автором на основі [14]*

Автори статті [1, с.33] дослідили, що певна частина виробів не реалізується. Так, тільки по групі борошняних кондитерських виробів у 2014-2016 рр. рівень реалізації відносно обсягу виробництва складав відповідно 82,9%, 85,8 та 84,0%.

Отже, фахівці визначають деякі ключові тенденції розвитку українського кондитерського ринку:

- збільшення конкуренції через сповільнення темпів приросту споживання кондитерської продукції на світовому ринку;
- відкриття нових експортних напрямів та розширення присутності українських виробників на зовнішніх ринках;
- скорочення обсягів споживання кондитерських виробів на основі цукру. [19].

До цього слід додати, що на вибір товару впливає не тільки ціна та якість товару, але його пакування, зовнішній вигляд, а також особливості цільової аудиторії, а сьогодні також і позитивний імідж України, як країни походження продукції.

Кондитерський ринок України розширює свої горизонти, не обмежуючись лише взаємодією між виробниками та кінцевими споживачами. З'явився та активно розвивається сегмент, який викликає зацікавленість міні-пекарень, готелів та ресторанів, служб швидкої доставки їжі в офіси, а також бізнесів, що спеціалізуються на реалізації заморожених напівфабрикатів кондитерських виробів та інших галузях громадського харчування.

За результатами проведеного маркетингового дослідження основними факторами динаміки цього сектора ринку експерти називають:

- зростання кількості малих пекарень, які можуть легко змінювати асортимент пропонованої продукції відповідно до запитів клієнтів;
- популярність пекарень-кафе, де можна купити свіжий кондитерський виріб і одразу скуштувати його.

Таким чином, основними факторами управління стратегічним розвитком ринку кондитерських виробів вважаємо:

- широке застосування сучасних технологій з високим ступенем автоматизації при виробництві напівфабрикатів, що дозволяє випускати великий спектр продукції високої якості;
- зростання цін на основну сировину для виробництва продукції;
- дотримання виробниками більш високих вимог до виробництва, підтримка своєї репутації, іміджу, торгової марки та бренду;
- розвиток виробництва нових перспективних видів продукції (органічний шоколад, какао-жир, діабетична продукція тощо);
- розширення асортименту при збереженні якості продукції;
- зростання експортної направленості в галузі.

### **2.3 Стратегічний аналіз передумов розвитку підприємства АТ «ЛКФ «Світоч»**

АТ «ЛКФ «Світоч» сертифіковане по міжнародних стандартах ISO 9001, ISO 14001, ISO 45000 та схемі FSSC 22000. В компанії діє система раннього

попередження ризиків, яка допомагає виявити сигнали, які можуть перерости в проблеми. Управління ризиками спрямоване на досягнення стратегічних цілей компанії. Найважливішими завданнями є прогнозування, виявлення та оцінювання ризиків, які можуть впливати на діяльність в коротко- і довгостроковій перспективі та реалізацію стратегії. Основні цілі системи управління ризиками полягають у забезпеченні сталого розвитку в рамках реалізації стратегії та мети групи компаній Nestlé, збереження фінансової надійності, підвищення ефективності роботи, своєчасна адаптація компанії до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах, підвищенні ефективності стратегічного планування з урахуванням та попередженням можливих ризиків.

Ці заходи сприяють тому, що в Україні АТ «ЛКФ «Світоч» посідає провідне місце у рейтингу попиту споживачів на ринку солодоців. Брендями є «Зоряне сяйво», «Ромашка», «Несквік», «Артек», «Стожари» (Додаток Г).

У рейтингу найкращих кондитерів світу Candy Industry TOP-100 за 2019 рік з українських компаній входили «Roshen» та «Конті». Перша посіла 27 місце з оборотом у 800 млн дол, 10 тис. співробітників та 8 виробничих майданчиків. Кондитерська компанія «Конті» посідає 44 місце. У «Конті» 5 фабрик та 8 тис співробітників. Оборот групи складав 473 млн дол (табл. 2.11).

Кондитерська компанія «Світоч» входить у групу компаній Nestle, яка посідає 6 місце. У п'ятірці світових кондитерів відбулися значні зміни. Так, першість, як і раніше, утримує американська корпорація Mars. Її оборот - 18 млрд дол. На 53 заводах компанії працює 34 тис співробітників. На другому місці – італійська Ferrero Group. Її оборот - 12,39 млрд дол. У компанії 25 виробничих майданчиків.

На третю позицію піднялася Аргентинська компанія Arcor. Роком раніше вона посідала у рейтингу 10 місце. Річний оборот компанії становив 12 млрд дол при 47 заводах, на яких працюють 22 тис співробітників. Аргентинці потіснили з третьої позиції американського гіганта Mondelez International з оборотом 11,79 млрд дол.

Таблиця 2.11 – Основні характеристики вітчизняних виробників на кондитерському ринку України

Виробники	Місце в експорті України	Бренди та торгові марки виробників кондитерської продукції	Місце у світовому Рейтингу 2020. ТОП 100 Candy Companies
Корпорація «Рошен»	1	Roshen	27
ТОВ «АВК Конфекшнері»	3	Королівський шарм, Florens, Труфальє, Шоколадна ніч, Трюфель, KRESKO, Гулівер, Бам-Бук, Мажор, Juveland, Шоколад АВК, Who said muuu?	65
ТОВ «Малбі Фудс»	4	Millenium, Любимов, Oscar le Grand, Chocolatier, Золотий запас	74
Виробниче об'єднання «Конті»	6	Super Kontik, Bonjour Konti, Timi, Amour, BISKonti, Джек	80
Корпорація «Бісквіт-Шоколад»	5	Бісквіт-Шоколад, Забодайка, Фірмовий, Old Collection, Georges	–
АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	7	Світоч: Зоряне сяйво, Артек, Ромашка, Стожари, Несквік	–
ПрАТ «Монделіс Україна»	2	Milka, «Корона», Oreo, «Ведмедик «Барні», TUC, Belvita, Dirol, Halls, «Люкс».	–
ПАТ «Полтава-кондитер»	8	Торгові марки: «Домінік», «Сорочинський ярмарок»	–
ПП «Лукас»	6	Лукас. Торгові марки: «Тузя», Sungrizzy, O`damer, Deka della, Sharzan.	–
ЗАТ «Житомирські ласощі»	9	Житомирські ласощі, Doma, Optimix, Zhytomir Sweets	–

*Джерело: побудовано автором на основі [21]*

Замикає п'ятірку лідерів японська Meiji Co. Ltd. Оборот компанії склав 9,66 млрд дол. Роком раніше вона посідала 4-е місце у сотні найкращих кондитерів світу. Крім того, до рейтингу вперше увійшла ірландська компанія Valeo Foods Group, зайнявши 20 позицію в сотні з оборотом 1 млрд дол. А швейцарська Chocolat Frey AB перемістилася з 49 місця в торішньому рейтингу на 21 позицію в Candy Industry-2019. З 80 на 50 місце піднялася сингапурська компанія Delfi Limited [22].

Таблиця 2.12 – Частки виробників кондитерської продукції на ринку України, %

№	Виробники продукції	2019 рік	Виробники продукції	2020 рік
1.	Roshen	29,0	Roshen	25,0
2.	Бісквіт-шоколад	10,2	Mondelez International	20,0
3.	Mondelez International	8,9	Konti	16,0
4.	ABK	6,2	ABK	15,0
5.	Konti	5,0	АТ «ЛКФ «Світоч»	11,0
Інші		40,8	Інші	13,0
Разом		100	Разом	100,0

*Джерело: побудовано автором на основі [19]*

Аналіз таблиці 2.12 показує, що модель кондитерського ринку трансформується з розмитої в жорстку олігополію, оскільки сумарна частка п'яти найсильніших компаній України в 2019 р. складала 59,2%, а в 2020 р. – 87%. Відповідно, спостерігається тенденція зростання монополізації галузі.

У 2021 р. продукція експортувалась у 13 країн світу (Румунія, Болгарія, Угорщина, Польща, Великобританія, Німеччина, Молдова, ОАЕ, Данія та ін.). Експорт перевищував імпорт, тобто у зовнішній торгівлі Україна має позитивне сальдо зовнішньоторговельного балансу. Сировину поставляють як вітчизняні підприємства (38%), так і закордонні (Швейцарія, Нідерланди, Іспанія, Туреччина, Швеція). У порівнянні з 2020 р. експорт кондитерських виробів знизився з 37 тис т до 28 тис т або на 24,3%.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», під якою розуміється змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття, завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [23]. Відносно українського ринку кондитерської продукції, зазначені умови не просто не виконуються, але й спостерігається посилення концентрації

капіталу та зростання ступеня монополізації галузі. Про це свідчать дані про частки ринку: за 2019-2020 рр. ТОП 5 компаній посилили свої позиції на ринку з 59,2% до 87%.

Виконаний аналіз конкуренції на ринку кондитерських виробів дозволяє визначити конкурентні переваги та слабкі сторони АТ «ЛКФ «Світоч», які зведені для дослідження середовища компанії в SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз є комплексною оцінкою для аналізу та управління навколишнім середовищем, в якому діє підприємство. Ця модель дозволяє визначити ключові аспекти, які впливають на підприємство, шляхом ретельного розгляду чотирьох окремих елементів: S (сильні сторони); W (слабкі сторони); O (можливості); T (загрози).

Основною метою SWOT-аналізу є визначення напрямів зв'язку між сильними та слабкими сторонами із зовнішніми можливостями та загрозами [24]. При поєднанні окремих складових груп факторів формуються 4 квадранти, для яких характерні певні стратегічні орієнтири, які можна визначити на основі взаємозв'язків окремих елементів SWOT. Ці орієнтири враховуються керівниками під час розроблення певної стратегії. Успішне застосування методології такого стратегічного аналізу дає змогу структурувати наявну інформацію, по-новому поглянути на поточну ситуацію і не лише оцінити можливості, розкрити загрози, але й на підставі цього врахувати отриману інформацію у майбутніх стратегіях розвитку.

Алгоритм проведення SWOT-аналізу складається з таких основних кроків:

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

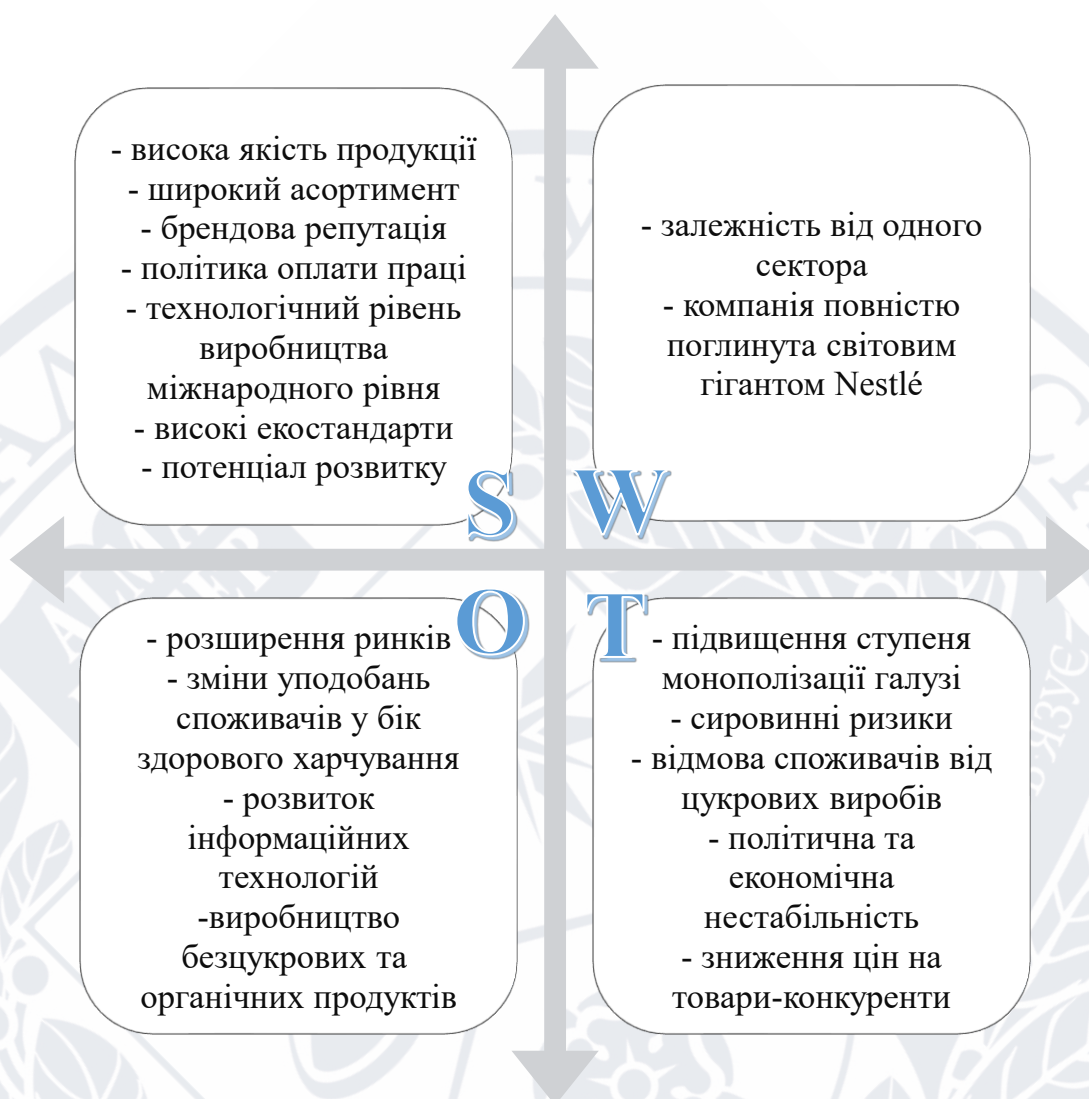


Рисунок 2.4 - SWOT-аналіз АТ «ЛКФ «Світоч»

Джерело: авторська розробка

Даний аналіз не містить однозначної інформації для прийняття конкретних управлінських рішень, але отримані результати можна використати в якості інформаційної бази під час розробки стратегії подальшого розвитку підприємства. Для характеристики діяльності АТ «ЛКФ «Світоч» було проведено SWOT-аналіз (рис. 2.4).

До *сильних сторін* компанії слід віднести:

1) Висока якість. Виробництво високоякісних кондитерських виробів з використанням якісних інгредієнтів.

2) Брендова репутація. Компанія володіє сильним брендом з широким визнанням на ринку України та міжнародному рівні.

3) Широкий асортимент. Різноманіття кондитерських виробів Світоч можуть задовольняти найвимогливіших споживачів.

4) Політика оплати праці.

5) Технологічний рівень виробництва міжнародного рівня. Компанія намагається постійно оновлювати технологічне оснащення виробництва, що відповідає міжнародним нормам.

6) Високі екостандарти. Продукція АТ «ЛКФ «Світоч» відповідає високим екостандартам європейського ринку кондитерських виробів. Це дає можливість компанії розширювати глобальну аудиторію.

7) Потенціал розвитку. Компанія має достатній рівень фінансової стійкості та може використовувати досвід Nestlé для впровадження нових технологій та виробляти інноваційні продукти.

*Слабкі сторони:*

1) Залежність від Одного Сектору. Значна залежність від кондитерського сектору може впливати на вразливість до змін в споживчому кошику.

2) Втрата української ідентичності виробника солодоців. Компанія повністю поглинута світовим гігантом Nestlé.

*Визначені наступні можливості:*

1) Розширення Ринків. Виведення продукції на нові ринки та розширення географії присутності.

2) Зміни уподобань споживачів у бік здорового харчування. Можливість використання тенденцій прихильності до здорового харчування для створення нових продуктів.

3) Розвиток інформаційних технологій допомагає впроваджувати маркетингові ініціативи для привертання уваги нових клієнтів.

4) Виробництво безцукрових та органічних продуктів відповідно до споживчих тенденцій.

*Загрози:*



1) Підвищення ступеня монополізації галузі. Зростання конкуренції в галузі через трансформаційні процеси олігопольного ринку.

2) Сировинні ризики. Загрози підвищення ціни на сировину та обмеженість доступу до неї.

3) Відмова споживачів від цукрових виробів. Загроза зміни уподобань споживачів, що формують попит на кондитерські вироби на основі цукру.

4) Політична та економічна нестабільність.

5) Зниження цін на товари-конкуренти.

Наступним кроком необхідно сформувати зведену матрицю SWOT, в якій буде зіставлено сильні та слабкі сторони з можливостями та загрозами (рис. 2.5).

#### **Поле «сила-можливості»**

1. Завдяки позитивній репутації та високій якості продукції Світоч може збільшити попит.
2. Зміни уподобань споживачів у бік здорового харчування сприятимуть використанню потенціалу розвитку для створення інноваційних продуктів (безцукрових, органічних)
3. Високі екостандарти дозволяють компанії розширювати зовнішні ринки збуту

#### **Поле «слабкість-можливості»**

1. Зміни уподобань споживачів у бік здорового харчування дозволять компанії диверсифікувати діяльність та вийти за межі одного сектору через виробництво безцукрових кондитерських виробів.
2. Втрата ідентичності українського бренду компесується за рахунок використання значного досвіду компанії Nestlé у виробництві продукції з високими екостандартами якості

#### **Поле «сила-загрози»**

1. Зниження цін на товари-конкуренти не викличе значного зменшення попиту завдяки брендовій репутації Світоч і Nestlé та високій якості
2. Ризик підвищення ступеня монополізації галузі можна послабити через впровадження виробництва інноваційних продуктів здорового харчування
3. Технологічний потенціал та потенціал розвитку дозволять задовільнити попит на безцукрові кондитерські вироби

#### **Поле «слабкість-загрози»**

1. Посилення конкуренції на ринку створює передумови для формування управлінських рішень щодо використання потенціалу розвитку
2. Політична нестабільність в державі може негативно вплинути на діяльність компанії, тому важливо утримувати фінансовий стан на високому рівні
3. Обмежений доступ до сировини може знизити інноваційну активність компанії

Рисунок 2.5 – Зведена матриця SWOT-аналізу кондитерської компанії АТ «ЛКФ «Світоч»

*Джерело: авторська розробка*

У компанії Світоч є можливість використовувати різні критерії для сегментації ринку та орієнтуватись на різні групи споживачів з метою більш ефективного маркетингу та задоволення їх потреб. Отже, можливими аспектами сегментації ринку є:

1. Демографічна сегментація:

- Вікові групи: Виробництво продуктів для різних вікових категорій, таких як діти, підлітки, дорослі та літні люди.
- Сімейний стан: Розробка продукції для сімей та одиночних споживачів.

2. Географічна сегментація:

- Місце проживання: Адаптація продукції до місцевих смакових вподобань та культурних особливостей в різних регіонах.

3. Психографічна сегментація:

- Стиль життя: Спрямовання продукції на споживачів з різними стилями життя.

4. Соціально-економічна сегментація:

- Доходи: Пропозиції для споживачів з різним рівнем доходів.
- Соціальний статус: Виробництво продукції для різних соціальних груп.

5. Поведінкова сегментація:

- Вірність бренду: Привертання та утримання лояльних клієнтів шляхом розробки спеціальних програм та акцій.
- Ступінь використання продукції: Створення пропозицій для різних категорій споживачів, включаючи тих, хто шукає безцукрові або органічні продукти.

Сегментація ринку допомагає Світоч адаптувати свою стратегію маркетингу та продукції до різних потреб та очікувань різних груп споживачів, щоб забезпечити більший успіх на ринку.

Цінова політика компанії може варіюватися в залежності від конкретного продукту, ринку та стратегії компанії. Однак загальні принципи цінової політики можуть включати наступне:

- Конкурентоспроможні ціни: Урахування цінової конкурентоспроможності на ринку кондитерських виробів.
- Сегментація цін: Встановлення різних цінових рівнів для різних сегментів ринку (наприклад, продукти для дітей, продукти преміум-класу тощо).
- Акційна цінність: Застосування знижок, акцій та спеціальних пропозицій для привертання уваги та збільшення продажів.
- Цінова гнучкість: Готовність до адаптації цін в залежності від змін витрат на виробництво, цінової конкуренції та інших факторів.
- Стратегія ціноутворення: Вибір між стратегіями ціноутворення, такими як ціноутворення згідно з витратами, ціноутворення на основі ринкового попиту, ціноутворення на основі конкурентоспроможності.
- Цінова диференціація: Застосування різних цін для різних каналів продажу, таких як оптові, роздрібні або експортні ринки.
- Відділення вартості: Інформаційне роз'яснення для споживачів щодо вартості продукції та якості, яку вони отримують.

Проведений стратегічний аналіз АТ «ЛКФ «Світоч» дозволив систематизувати проблеми компанії, відстежити загальний стан зовнішнього бізнес-середовища. Компанія має багато сильних сторін та перспектив, щоб укріплювати позиції на кондитерському ринку. Проаналізувавши та узагальнивши дані, можна зробити наступні висновки:

- найвагомішою сильною стороною компанії є її позитивна репутація на ринку;
- основні загрози стосуються політичної та економічної нестабільності в Україні та зростання жорсткої конкуренції;
- можливістю, яка може послабити загрози, нейтралізувати слабкі та укріпити сильні сторони являється створення інноваційних кондитерських виробів та їх впровадження на ринок.

## Висновки до розділу 2

З'ясовано, що АТ «Львівська кондитерська фабрика «СВІТОЧ» з 1998 р. входить у групу компаній NESTLE, яка на світовому ринку посідає 6 місце в світовому рейтингу. В Україні компанія фабрика «СВІТОЧ» входить в Топ 10 найбільших виробників кондитерської продукції України. Виготовляє кондитерські вироби, які об'єднують у 3 групи: борошняні, шоколадні та цукрові.

Станом на кінець 2021 р. облікова кількість штатних працівників складала 960 осіб. У порівнянні з 2020 р. вона скоротилась на 84 ос., або на 8,0%. Отриманий чистий дохід склав 2572,7 млн грн., у порівнянні з попереднім роком зріс на 0,5%. Чистий прибуток 2021р. зріс у порівнянні з 2020 р. від 70444 до 91227 тис грн, тобто на 29,5%. Статутний капітал становив 88111 тис грн. Середньомісячна реальна заробітна платня у 2021 р. склала 15290 грн., вона щорічно переглядається, встановлюється компанією самостійно, з урахуванням професійного росту, мотивації, впливу глобального й вітчизняного ринків.

За показниками фінансового стану і обсягів реалізації компанія має ліквідний баланс, всі показники рентабельності знаходяться у припустимих межах, показники ліквідності та фінансової стійкості свідчать про відносно стабільний рівень. В компанії діє система раннього попередження ризиків, яка допомагає виявити сигнали, які можуть перерости в проблеми. Найбільш результативним роком був 2019, у 2020 показники погіршились за рахунок економічних чинників, а також під впливом пандемії і воєнних дій на сході України; у 2021 ситуація виправилась, але показники не досягли рівня 2019 р.

У 2021 р. продукція експортувалась у 13 країн світу (Румунія, Болгарія, Угорщина, Польща, Великобританія, Німеччина, Молдова, ОАЕ, Данія та ін.). Сировину поставляли як вітчизняні підприємства (38%), так і закордонні (Швейцарія, Нідерланди, Іспанія, Туреччина, Швеція та ін).

У складі кондитерських виробів найбільшу питому вагу займала група борошняних виробів (більше 54%), в якій перше місце займає печиво, бісквіти

та тістечка; другу позицію – група шоколадних виробів (какао, шоколадні вироби і вироби з вмістом какао (28%); третю складову – група цукрових виробів (більш 22%), лідером в якій є карамелі та іриски. Основними виробниками на ринку є вітчизняні підприємства з різними частками ринку: незмінним лідером в галузі є корпорація «ROSHEN» (29,0%), корпорація «Бісквіт-Шоколад» (10,1%), ТОВ «Малбі Фудс» (8,9%), ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» (6,2%), Виробниче об'єднання «Конті» (5,0%). Два останніх підприємства втратили свої позиції після 2014 року.

Виявлено, що модель кондитерського ринку трансформувалась з розмитої олігополії в жорстку олігополію, оскільки сумарна частка п'яти компаній складала 59,2%, а у 2020 р. 87%. Відповідно, спостерігається тенденція зростання монополізації галузі.

Обґрунтовано за допомогою SWOT- аналізу, що найвагомішою сильною стороною компанії Світоч є позитивна репутація компанії на ринку; основні загрози стосуються політичної та економічної нестабільності в Україні та зростання жорсткої конкуренції; можливістю, яка може послабити загрози, нейтралізувати слабкі та укріпити сильні сторони являється створення інноваційних кондитерських виробів та їх впровадження на ринок.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ЛКФ «СВІТОЧ»

### 3.1 Визначення ефективності використання власного капіталу для стратегічного розвитку

Сучасні компанії для підвищення ефективності управління розробляють нові стратегії, використовують сучасні методи й маркетингові підходи в управлінні з метою максимального використання всіх видів ресурсів, запровадження міжнародного досвіду, розширення асортименту товарів і послуг для задоволення потреб споживачів і отримання прибутку. З такою метою використовують детерміновані індексні моделі.

Ідея детермінованих індексних моделей належить фірмі Du Pont, яка запропонувала у 1920 р. трьохфакторну функціональну модель рентабельності власного капіталу фірми. Сьогодні такі моделі застосовуються в аналітичних цілях у різних сферах для різних показників.

У даній кваліфікаційній роботі побудовано 4-факторну модель чистої рентабельності власного капіталу, яка характеризує ефективність управління власним капіталом АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

Результативним показником у моделі виступає чиста рентабельність власного капіталу ( $R$ ), а вихідними показниками, які на неї впливають, обрано: (власні оборотні активи ( $BOA$ ); власний капітал ( $BK$ ) реалізовану продукцію ( $PP$ ), валовий прибуток ( $ВП$ ). Співвідношення між вихідними показниками утворюють такі фактори впливу:

- коефіцієнт маневреності власного капіталу, розрахований як результат ділення власних оборотних активів на власний капітал;
- число оборотів оборотних активів (власних оборотних коштів), це співвідношення обсягу реалізованої продукції до власних оборотних активів;
- валова рентабельність продажів, яка розраховується як співвідношення валового прибутку до реалізованої продукції;

- частка чистого прибутку у валовому – це результат ділення чистого прибутку на валовий прибуток.

Перший фактор – *коефіцієнт маневреності власного капіталу* – це частка мобільного власного капіталу, що знаходиться в формі власних оборотних активів, у всьому капіталі і може доволі вільно використовуватись в процесі діяльності компанії. За умови збільшення цього фактору очікується позитивний вплив на зростання рентабельності власного капіталу,  $r = OA/BK$ ;

Другий фактор – *коефіцієнт оборотності оборотних активів*, розраховується діленням реалізованої продукції на величину власних оборотних активів. Цей показник характеризує річне число оборотів реалізованої продукції та відноситься до показників ефективності виробництва. Він показує, скільки оборотів здійснили оборотні активи за звітній період:  $v = PP/BOA$ ;

Третій фактор – *валова рентабельність продажів* – розраховується діленням валового прибутку на реалізовану продукцію, тобто це рівень валового прибутку, отриманого з кожної гривні реалізованої продукції, і характеризує ефективність продажів:  $w = VP/PP$ ;

Четвертий фактор – *частка чистого прибутку у валовому* характеризує податковий тиск на компанію і свідчить, скільки коштів залишилося у розпорядженні компанії після сплати податків, здійснення платежів і скільки має ресурсів для фінансування інвестицій в інновації, розширення виробництва, фінансувати соціальні виплати, тобто працювати і розвиватись:  $d = ЧП/ВП$ .

Зазначені показники-фактори можна об'єднати в таку індексну детерміновану модель рентабельності власного капіталу:

$$R = \frac{ЧП}{BK} = \frac{BOA}{BK} * \frac{PP}{BOA} * \frac{ВП}{PP} * \frac{ЧП}{ВП} \text{ або в згорнутому вигляді: } R = r * v * w * d \quad (3.1)$$

Таблиця 3.1– Динаміка вихідних показників для факторного аналізу чистої рентабельності власного капіталу АТ «ЛКФ «Світоч»

Вихідні показники	Умов. познач.	2020 рік	2021 рік	Індекси вихідних показників
Власні оборотні активи, млн грн	<i>BOA</i>	943,062	1088,498	1,154
Власний капітал, млн грн	<i>BK</i>	1314,453	1408,357	1,071
Реалізована продукція, млн грн	<i>РП</i>	2973,030	2844,949	0,957
Валовий прибуток, млн грн	<i>ВП</i>	261,111	243,416	0,932
Чистий прибуток компанії, млн грн	<i>ЧП</i>	70,444	91,227	1,295
Чиста рентабельність власного капіталу, %	<i>R</i>	5,36	6,48	1,209

*Джерело: розраховано автором на основі [17, 18]*

Розрахунки свідчать, що у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. оборотні активи зросли на 15,4%; власний капітал збільшився на 7,1%. Разом з тим, обсяг реалізованої продукції скоротився на 4,3%, а валовий прибуток відносно 2020 р. зменшився на 6,8%. Проте, чистий прибуток зріс на 29,5%, а чиста рентабельність власного капіталу зростає на 20,9%.

У таблиці 3.2 наведені результати оцінки зміни факторів моделі.

Таблиця 3.2 - Динаміка факторів моделі чистої рентабельності власного капіталу АТ «ЛКФ «Світоч»

Фактори моделі	Умовні позначення	2020 рік	2021 рік	Індекси (відносна зміна факторів)
Коефіцієнт маневреності	<i>r</i>	0,717	0,773	1,078
Оборотність оборотних активів, об.	<i>v</i>	3,152	2,614	0,687
Валова рентабельність продажів, %	<i>w</i>	8,78	8,56	0,975
Частка чистого прибутку у валовому, %	<i>d</i>	27,0	37,5	1,389
Чиста рентабельність власного капіталу, %	<i>R</i>	5,36	6,48	1,209

*Джерело: розраховано автором за даними [17, 18]*



Коефіцієнт маневреності власного капіталу зріс на 7,8%, що свідчить про зміцнення платоспроможності компанії. Звертає на себе увагу значне падіння коефіцієнта оборотності оборотних активів з 3,152 до 2,614 оборотів за рік, тобто на 31,3%, що вказує на недостатньо ефективне використання оборотних коштів. Фактором негативного впливу було також зниження валової рентабельності продажів на 2,5%. Це вказує на інфляційні процеси в країні, зокрема на зростання цін. Індекс споживчих цін у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. склав 1,10, тобто відбулося зростання цін на 10%. Четвертий фактор сприяв підвищенню чистої рентабельності власного капіталу компанії, оскільки темп зростання чистого прибутку випереджав зміну валового прибутку.

Визначити вплив кожного з факторів моделі на абсолютну зміну результативного показника можна за допомогою різних способів: прийомом елімінування (реалізується через способи ланцюгових підстановок, абсолютних і відносних різниць, індексним методом). Недоліком цих способів є те, що результати розрахунків залежать від послідовності розташування факторів у моделі. Якщо змінити послідовність факторів, результат також зміниться. Тому для розв'язання моделі ми скористалися методом послідовних ланцюгових індексів зв'язку. Перевагою даного методу є те, що результати розрахунків не залежать від послідовності розташування факторів у моделі [15, с. 99-100].

Оцінка впливу кожного фактору на показник рентабельності здійснена за допомогою методу послідовно ланцюгових індексів зв'язку (табл.3.3) у такий спосіб. Результативний показник (чиста рентабельність) за базовий період потрібно помножити на різницю між індексами чисельника та знаменника того фактора, вплив якого оцінюють, і поділити на індекс знаменника результативного показника [25].

Чиста рентабельність власного капіталу у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. зросла з 5,36% до 6,48%, тобто на 1,12 відсоткових пунктів (табл. 3,3).

Абсолютний вплив факторів визначено у такий спосіб:

Вплив фактору коефіцієнта маневреності на рентабельність власного капіталу оцінено як позитивний :

$$\Delta R_r = \frac{R_0(I_{\text{BOA}} - I_{\text{BK}})}{I_{\text{BK}}} = \frac{5,36(1,154 - 1,071)}{1,071} = 0,417 \text{ в. п.}$$

За рахунок падіння оборотності оборотних активів визначено негативний вплив:

$$\Delta R_v = \frac{R_0(I_{\text{РП}} - I_{\text{BOA}})}{I_{\text{BK}}} = \frac{5,36(0,957 - 1,154)}{1,071} = -0,986 \text{ в. п.}$$

Також негативний вплив валової рентабельності реалізованої продукції:

$$\Delta R_w = \frac{R_0(I_{\text{ВП}} - I_{\text{РП}})}{I_{\text{BK}}} = \frac{5,36(0,932 - 0,957)}{1,071} = -0,125 \text{ в. п.}$$

Найбільший позитивний вплив виявлено за рахунок зростання частки чистого прибутку у валовому прибутку:

$$\Delta R_d = \frac{R_0(I_{\text{ЧП}} - I_{\text{ВП}})}{I_{\text{BK}}} = \frac{5,36(1,295 - 0,932)}{1,071} = 1,816 \text{ в. п.}$$

Загалом чиста рентабельність власного капіталу зростає:

$$R = 0,417 - 0,986 - 0,125 + 1,816 = 1,121 \text{ в. п.}$$

Таблиця 3.3 – Факторний аналіз чистої рентабельності власного капіталу АТ «ЛКФ «Світоч»

Вихідні показники	Умов. познач.	2020 рік	2021 рік	Абсолютна зміна рентабельності власного капіталу, в.п.
Коефіцієнт маневреності	<i>r</i>	0,717	0,773	0,416
Оборотність оборотних активів, об.	<i>v</i>	3,152	2,614	-0,985
Валова рентабельність продажів, %	<i>w</i>	8,78	8,56	-0,125
Частка чистого прибутку у валовому, %	<i>d</i>	27,0	37,5	1,816
Чиста рентабельність власного капіталу, %	<i>R</i>	5,36	6,48	1,121

Джерело: розраховано автором за даними [17, 18]

Побудована модель дає змогу визначити й пояснити, за рахунок яких факторів відбувається зміна рентабельності компанії, за рахунок інтенсивних чи екстенсивних (за рахунок підвищення ефективності використання

оборотних активів, чи економії ресурсів. Це дає змогу отримати висновки, які дозволяють розробляти вірні управлінські рішення.

У побудові і використанні детермінованих факторних моделей важливим є врахування ринкової кон'юнктури, а відповідно вибір періодів аналізу. Особливо якщо йдеться про кондитерську галузь, потрібно враховувати сезонні коливання, пов'язані з підйомами і спадами попиту, а також зі святами, періоди підвищеного або низького попиту на кондитерські вироби, кризові ситуації в країні тощо.

Використання моделі дає змогу постійно відстежувати незначну кількість (у даному випадку чотири темпи росту) головних показників діяльності кондитерської компанії та своєчасно реагувати на їх коливання та зміни.

### **3.2 Моделювання внутрішнього та зовнішнього середовища АТ «ЛКФ «Світоч» як інструмент управління стратегічним розвитком**

Відповідно до визначення стратегії, яку використовує зараз компанія «Світоч» і оцінки її ефективності, необхідно визначити критерії діяльності за основними напрямками щодо управління стратегічним розвитком. Використання моделі SPACE після SWOT-аналізу допомагає уточнити і углибити стратегічні рішення та забезпечити більш конкретні рекомендації для обрання стратегії розвитку підприємства.

Щоб визначити рекомендовану стратегію, потрібно знайти координати точки  $P(x, y)$  за формулами 3.1 та 3.2. Кінець вектору, що знаходиться в точці  $P(x, y)$  у конкретному стані визначає тип рекомендованої стратегії (Додаток Д).

$$x = \Pi - K \quad (3.1)$$

$$y = \Phi - C \quad (3.2)$$

де  $\Pi$  – привабливість галузі;  $K$  – конкурентні переваги;  $\Phi$  – фінансова сила;  $C$  – стабільність середовища.

Отже, виконаємо SPACE-аналіз компанії АТ «ЛКФ «Світоч». Для цього побудуємо матрицю критеріїв (табл.3.4), їх оцінка виставлялась від 1 до 5 балів, де 5 – найбільший бал, а саме, 1 – дуже низький; 2 – низький; 3 – середній; 4 – вище середнього; 5 – високий. Така шкала дозволяє об'єднати в одному розрахунку кількісні та якісні показники.

Таблиця 3.4 – Критерії для проведення SPACE-аналізу

Фактори	Частка фактору в загальній оцінці	Оцінка, бали	Зважена оцінка
1	2	3	4
<b>Фінансова сила (Ф)</b>			
Чиста рентабельність продажів	0,25	3,36	0,84
Частка матеріальних витрат в собівартості	0,23	5,0	1,15
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,19	5,0	0,95
Темпи зміни валюти балансу	0,18	3,69	0,664
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,15	3,0	0,45
<b>Всього</b>	<b>4,054</b>		
<b>Конкурентні переваги (К)</b>			
Частка ринку у рейтингу ТОП5 компаній	0,27	2,2	0,594
Структура асортименту продукції	0,18	4,0	0,72
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,17	4,33	0,736
Високий рівень якості продукції	0,25	5,0	1,25
Витрати на збут	0,13	5,0	0,65
<b>Всього</b>	<b>3,95</b>		
<b>Привабливість галузі (П)</b>			
Високий рівень конкуренції	0,24	4,0	0,96
Загальна привабливість галузі	0,16	5,0	0,80
Зростання експортної спрямованості галузі	0,18	3,0	0,54
Рівень технологій в галузі	0,17	5,0	0,85
Доступність сировини	0,25	4,5	1,125
<b>Всього</b>	<b>4,275</b>		
<b>Стабільність середовища (С)</b>			
Падіння економіки країни	0,27	2,0	0,54
Вплив іноземного капіталу на розвиток галузі	0,16	5,0	0,80
Темп динаміки галузі	0,19	3,0	0,57
Незмінність уподобань споживачів солодощів	0,20	4,0	0,80
Ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури ринку	0,18	3,0	0,54
<b>Всього</b>	<b>3,25</b>		

*Джерело: розраховано автором*

Фінансова сила компанії Світоч описана наступними показниками:

1) Чиста рентабельність продажів. Загальні нормативи показника не визначені, отже, еталонним показником вважаємо показник 2019 року (5,5% – 5 балів). Відповідно, експертна оцінка показника 2021 року складе 3,7% – 3,36 балів.

2) Частка матеріальних витрат у собівартості продукції. Оскільки завданням підприємства є скорочення матеріальних витрат у собівартості, чим меншою є частка матеріальних витрат у собівартості, тим ефективніше використовуються матеріальні ресурси. Найкращий показник 76,6% є показник 2021 року йому надаємо 5 балів.

3) Коефіцієнт поточної ліквідності. Показники поточної ліквідності в 2020 та 2021 рр. знаходились в межах нормативу (1-2, але не менше 1). В 2021 р. значення показника збільшилось з 1,32 до 2,94, що свідчить про швидкість переводу активів у готівку без зайвих втрат.

4) Темпи зміни валюти балансу. У 2019 р. темп росту валюти балансу становив 72,2%, у 2020 р. - 144,4%, у 2021 р. - 106,5%. Відповідно, еталонним показником приймається значення 2020 р., тоді оцінка в балах показника 2021 р. складе 3,69.

5) Коефіцієнт довгострокового залучення коштів. За нормативами показник має бути не менше 0,4. У 2019 р. значення показника було в межах норми, але з 2020 р. почав знижуватись до 0,33, а в 2021 р. – до 0,3. Оцінка показника 2021 р. в балах складає 3 бали.

Група «Конкурентні переваги» включає наступні показники:

1) Частка ринку у рейтингу ТОП5 компаній України. Компанія Світоч входить до ТОП5 провідних виробників кондитерських виробів і обіймає серед них останнє, 5-е місце з показником 11%, в балах – це 2,2.

2) Компанія випускає широкий асортимент продукції, оцінюється як показник вище середнього рівня, тобто в 4 бали.

3) Коефіцієнт зносу основних засобів достатньо низький: у 2019 р. – 42,8%, у 2020 р. – 38,3%, у 2021 р. – 40,8%, що свідчить про їх оновлення. Середній бал складає 4,33.

4) Рівень якості продукції Світоч є високим, у виробництві та технологіях переважають екостандарти міжнародного рівня. Оцінка в балах 5

5) Витрати на збут. Спостерігається позитивна динаміка зростання фінансування збутової діяльності. Найвище значення показав 2021 р. (табл. 2.3) – 15 833 тис грн, показник оцінено 5 балами.

Привабливість сектору:

1) Рівень конкуренції. Кондитерський ринок є високо концентрованим, монополізованим, рівень конкуренції оцінюється в 4 бали.

2) Галузь є привабливою, бар'єри входу пов'язані зі значними інвестиційними вкладеннями у виробництво та необхідністю придбання прав інтелектуальної власності. Показник оцінено 5 балами.

3) Зростання експортної спрямованості галузі. З початком торгових війн і подальшим погіршенням відносин з Росією, було втрачено ринок Російської федерації та Білорусі. Українські виробники поширили позиції на європейському ринку, але експорт впав, оцінка показника – 3 бали.

4) Рівень технологій в галузі високий, оцінка показника – 5 балів.

5) Доступність сировини. Відмічається зростання цін на закордонну сировину. Компанія Світоч не тільки купує сировину у іноземних постачальників, але і виробляє сировину для підприємств, що входять в групу Nestlé. Показник оцінено 4,5 балами.

Стабільність середовища описана наступними факторами:

1) Падіння економіки країни. Реальний ВВП України знизився за 2019 р. на –7,5%; 2020 р. – на 9,0%; за 2021 р. – на 20,1% [14]. Оцінка реального ВВП низька, тому надається 2 бали.

2) Вплив іноземного капіталу на розвиток галузі високий, оцінюється 5 балами.

3) Темп динаміки галузі. За розрахунками табл. 2.10, темп динаміки кондитерської галузі складає 76,2%, тобто спостерігається падіння виробництва на 23,8%. Вплив фактору оцінено в 3 бали.

4) Незмінність уподобань споживачів солодоців. Рівень оцінюється як вище середнього – 4 бали

5) Ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури ринку. Показник оцінюється як середній – 3 бали.

Для визначення типу стратегії АТ «ЛКФ «Світоч» знайдемо координати точки: для осі  $X$ :

$$X = \Pi - K ; X = 4,275 - 3,95 = 0,325$$

І для осі  $Y$ :

$$Y = \Phi - C ; Y = 4,054 - 3,25 = 0,804$$

Побудуємо SPACE-матрицю (рис. 3.1):



Рисунок 3.1 - SPACE-матриця АТ «ЛКФ «Світоч»

Джерело: побудовано автором

За виконаними розрахунками сформована SPACE-матриця, відповідно до якої визначена агресивна позиція АТ «ЛКФ «Світоч». Ця позиція є характерною для привабливої галузі з незначною невизначеністю середовища.

Зазначене становище вказує на те, що компанія володіє суттєвими конкурентними перевагами, які сприяють її стабільності і розвитку. У такому контексті важливо зосередитися на стратегіях, спрямованих на максимізацію фінансового потенціалу та збереження отриманих переваг. Загрози, які розглядаються як незначні, не є критичними факторами, але варто продовжувати їх моніторинг. Дії, що спрямовані на розширення виробництва і продажів, активну цінову політику, освоєння нових сегментів ринку та просування бренду, є логічними стратегічними кроками для досягнення поставлених цілей.

Стратегія зростання в рамках агресивної позиції спрямована на розвиток компанії, збільшення прибутку та подальше утримання лідерських позицій. Вона передбачає наступне:

1. Інтенсивне зростання – використання ресурсної бази компанії Nestlé. Її можливості та потенціал Світоч дадуть відмінний результат у завоюванні нових сегментів ринку, опрацюванні та покращенні якості пропонованого продукту.
2. Інтегроване зростання може бути реалізоване за рахунок спільно вкладених зусиль партнерських (горизонтальна інтеграція) та конкурентних компаній (вертикальна інтеграція).
3. Диверсифіковане зростання – стратегія створення нових товарів (послуг) чи його подібних типів, якщо розвиток підприємства над ринком не здійснюється належним чином. Стратегії диверсифікації є занадто ризикованими та витратними.

Компанії АТ «ЛКФ «Світоч» пропонуються наступні стратегічні альтернативи (рис. 3.2):

1. Стратегія інтенсивного росту. Застосування цих стратегій дозволить збільшити обсяги продажу, ринкову частку та прибуток підприємства через інтенсифікацію наявних ресурсів. Стратегія інтенсивного росту передбачає впровадження:



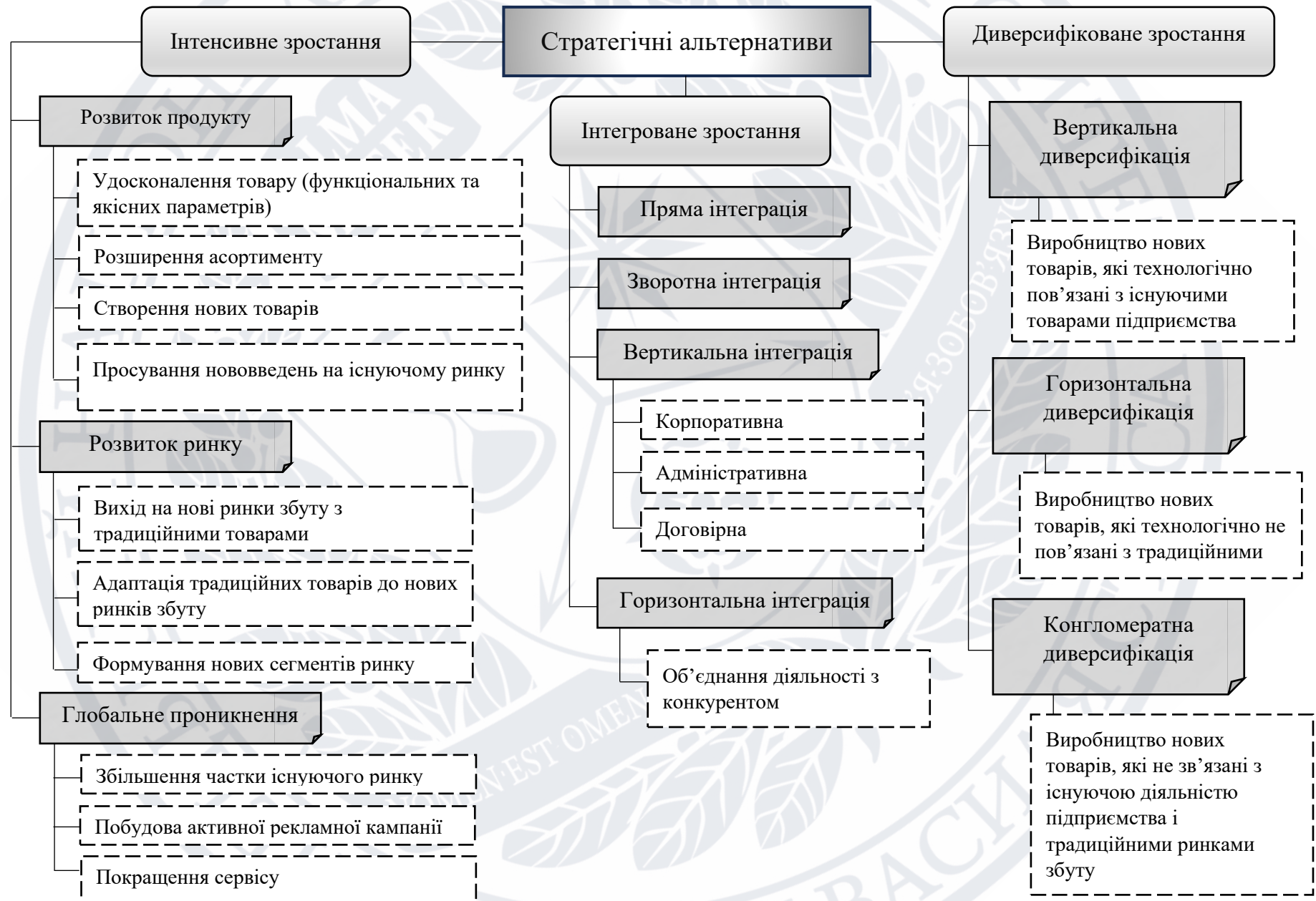


Рисунок 3.2 – Дерево стратегічних рішень АТ «ЛКФ «Світоч»

- стратегії глибокого проникнення на ринок, за якої обсяги збуту і ринкова частка підприємства збільшується без зміни традиційних товарів та існуючих ринків збуту. При цьому потрібно здійснювати активну рекламну кампанію, стимулювати збут, покращувати сервіс;

- стратегії розвитку ринку, відповідно до якої підприємство виходить з традиційними товарами на нові ринки збуту або починає адаптувати їх до цих ринків (компанії можуть завойовувати або нові сегменти ринку, або нові територіальні ринки).

- стратегії розвитку товару, що передбачає удосконалення товару (функціональні та якісні параметри), розширення асортименту продукції або створення нових моделей та їх просування на вже традиційному ринку збуту.

2. Стратегія інтегративного росту. В даному випадку компанія Світоч основну увагу має приділити інтеграції підприємства з постачальниками, торговими посередниками або конкурентами для збільшення своєї прибутковості та підвищення обсягів збуту:

- стратегія прямої інтеграції передбачає об'єднання підприємства з торговим посередником;

- стратегія зворотної інтеграції має на увазі об'єднання підприємства з постачальником матеріально-технічних ресурсів;

- стратегія вертикальної інтеграції допоможе забезпечити єдність інтересів усіх учасників каналу розподілу завдяки тому, що компанія Nestlé контролює діяльність інших учасників. Вертикальні інтеграції, відповідно, потрібно будувати за *корпоративним типом*, при якому Світоч, як виробник, оптові бази та фірмові магазини відносяться до структури одного підприємства), *адміністративним типом* (торговельні посередники компанії Світоч є юридично незалежними, але розміри, фінансовий стан, імідж фабрики допомагають компанії Nestlé координувати їхню діяльність у сфері реклами, ціноутворення, місця розташування тощо), *договірним типом*, одним із різновидів якої є франчайзинг;

- стратегія горизонтальної інтеграції передбачає розширення діяльності компанії Світоч за рахунок об'єднання її зусиль з конкурентом (одним з варіантів такого об'єднання є купівля іншого підприємства).

3. Стратегія диверсифікації передбачає вихід компанії Світоч в нові для неї сфери бізнесу. При цьому стратегії диверсифікації можуть бути:

- вертикальними – коли компанія здійснює виробництво нових товарів, які технологічно пов'язані з традиційними товарами підприємства;

- горизонтальні – означають, що компанія здійснює виробництво нових товарів, які технологічно не пов'язані з традиційними, але мають задовольнити потреби традиційних споживачів підприємства;

- конгломератні – це стратегії, які спрямовані на виробництво нових товарів, які не пов'язані ні з традиційною діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту.

Стратегії диверсифікації є доволі ризиковими та витратними, отже в умовах наявної альтернативності вибору, компанії Світоч слід акцентувати свій розвиток саме на стратегіях інтенсивного та інтегрованого зростання, які не передбачають кардинальних змін в організаційній структурі через створення нових виробництв та освоєння нетрадиційних ринків збуту.

У загальному стратегічна поведінка агресивного типу передбачає відсутність суттєвих загроз для компанії Світоч, отже їй потрібно зосередитися на підтриманні своїх інтересів: виході на нові ринки збуту, збільшенні обсягів виробництва, пошуку нових партнерів, дистриб'юторів, покупців. Таким чином, стан АТ «ЛКФ «Світоч» сприяє активному інвестуванню коштів на розвиток за умови збільшення частки ринку. Крім того, підприємство повинно нарощувати активи та зосередитися на конкурентоспроможних продуктах. Підприємство має конкурентну перевагу і може не тільки її захистити, але і використовувати для реалізації своїх стратегічних рішень.

### Висновки до розділу 3

Визначено, що за період дослідження відбулося доволі значне згортання виробництва кондитерських виробів, зумовлене такими факторами: висока собівартість та ціна внаслідок використання імпортової сировини, високий курс валюти і суттєве падіння вартості гривні, значна частка транспортної складової та енерговитрат при виробництві продукції, збільшення ціни робочої сили. Відмічено фактори завоювання конкурентних переваг споживачів до продукції певних брендів компанії Світоч. Найважливішою перевагою вважається імідж компанії, який формується завдяки фінансовій стійкості, діловій активності, ефективності діяльності компанії. Суттєва роль належить власному капіталу та ефективності його використання.

Для визначення ефективності використання власного капіталу побудовано 4-х факторну детерміновану модель чистої рентабельності власного капіталу за 2021р. у порівнянні з 2020 р. Загалом чиста рентабельність власного капіталу зросла: від 5,36% до 6,48%, завдяки зростанню коефіцієнта маневреності та зростанню частки чистого прибутку у валовому; негативний вплив здійснило падіння коефіцієнта оборотності оборотних активів і зниження валової рентабельності реалізованої продукції.

За результатами виконаного SPACE-аналізу визначена агресивна позиція АТ «ЛКФ «Світоч» на ринку кондитерських виробів. Ця позиція є характерною для привабливої галузі з незначною невизначеністю середовища. Відповідно до такого становища компанія отримує певні конкурентні переваги, які вона може захистити і покращити за допомогою фінансового потенціалу. Загрози є незначними, необхідно сконцентруватися на забезпеченні досягнення поставлених цілей.

Стратегія зростання в рамках агресивної позиції спрямована на розвиток підприємства, збільшення прибутку та утримання лідерських позицій організації. Компанії АТ «ЛКФ «Світоч» пропонуються наступні стратегічні альтернативи:

- інтенсивне зростання – використання ресурсної бази компанії Nestlé. Її можливості та потенціал Світоч дадуть відмінний результат у завоюванні нових сегментів ринку, опрацюванні та покращенні якості пропонованого продукту;

- інтегроване зростання може бути реалізоване за умови застосування спільних вкладень партнерських організацій (горизонтальна інтеграція) та конкурентних компаній (вертикальна інтеграція).

## ВИСНОВКИ

Виконане в кваліфікаційній роботі дослідження дозволяє зробити наступні висновки.

На основі аналізу літературних джерел узагальнено різні підходи вітчизняних і зарубіжних учених щодо визначення важливих категорій і наукових положень управління стратегічним розвитком компанії. Розглянуто поняття зростання і розвиток. Управління стратегічним розвитком трактується як процес встановлення цілей, процедур і завдань для підвищення ефективності діяльності, зробити компанію більш конкурентоспроможною. Для досягнення цих цілей стратегічне управління спирається на ефективне розміщення персоналу та різних ресурсів.

Розглянуто особливості кондитерської галузі, яка функціонує в межах харчової промисловості України. Виявлено, що кондитерський ринок характеризується високим рівнем конкуренції, для нього характерні сезонні коливання попиту і пропозиції, широкий асортимент різних кондитерських виробів, активно використовує маркетингові прийоми та інструменти, нецінові методи конкуренції.

Доведено, що ефективне управління стратегічним розвитком компанії потребує відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення, яке включає інформаційну складову (статистична і фінансова звітність підприємств, дані Державної служби статистики України, матеріали міжнародних організацій МВФ, Світовий банк), систему показників і методів аналізу, моделювання і прогнозування для аналітичних розрахунків і обґрунтувань управлінських рішень.

З'ясовано, що АТ «Львівська кондитерська фабрика «СВІТОЧ» входить у групу компаній NESTLE, яка на світовому ринку посідає 6 місце в світовому рейтингу. В Україні компанія фабрика «СВІТОЧ» входить в Топ 10 найбільших виробників кондитерської продукції України. Виготовляє різні групи кондитерських виробів, які об'єднують у 3 групи: більше половини припадає на борошняні, біля 30% – на шоколадні; решта на вироби з цукру.

Облікова кількість штатних працівників на кінець 2021 р. складала 960 осіб. У порівнянні з 2020 р. вона скоротилась на 84 ос., або на 8,0%. Отриманий чистий дохід склав 2572,7 млн грн., у порівнянні з попереднім роком зріс на 0,5%. Чистий прибуток 2021р. зріс у порівнянні з 2020 р. від 70444 до 91227 тис грн, тобто на 29,5%. Статутний капітал становив 88111 тис грн. Середньомісячна реальна заробітна платня у 2021 р. склала 15290 грн.

За показниками фінансового стану і обсягів реалізації компанія має ліквідний баланс, всі показники рентабельності знаходяться у припустимих межах, показники ліквідності та фінансової стійкості свідчать про відносно стабільний рівень. Обґрунтовано за допомогою SWOT- аналізу, що найвагомішою сильною стороною компанії Світоч є позитивна репутація компанії на ринку; основні загрози стосуються політичної та економічної нестабільності в Україні та зростання конкуренції; можливістю, яка послабила б загрози, нейтралізувала слабкі та укріпила сильні сторони є створення інноваційних кондитерських виробів та їх впровадження на ринок.

У 2021 р. продукція експортувалась у 13 країн світу, з позитивним зовнішньоекономічним балансом. Сировину поставляли як вітчизняні підприємства (38%), так і закордонні (Швейцарія, Нідерланди, Іспанія, Туреччина, Швеція та ін).

Для виконання SPACE-аналізу була сформована система показників, на основі якої встановлена агресивна стратегія компанії АТ «ЛКФ «Світоч». Ця позиція є характерною для привабливої галузі з незначною невизначеністю середовища. Відповідно до такого становища компанія отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти і збільшити за допомогою фінансового потенціалу. Стратегія зростання в рамках агресивної позиції спрямована на розвиток компанії, збільшення економічного прибутку та подальше утримання лідерських позицій. Компанії АТ «ЛКФ «Світоч» пропонуються стратегічні альтернативи інтенсивного та інтегрованого зростання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. 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
2. Стратегічний менеджмент. Під. заг. ред. М.П. Бутка: К.: «Центр учбової літератури». 2016. 376 с. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko\\_Mykola/Stratehichnyi\\_menedzhment.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf)
3. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Харків: Основа. 1999. 620 с.
4. Пашенко О.П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. 2012. URL: [https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2\\_.pdf](https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf)
5. Крамаренко К.М., Муратова О.С. Стратегічне управління розвитком підприємств харчової промисловості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 27. Ч. 1. 2019. С. 84-87.
6. Довгаль О.В. Стратегічне управління підприємствами харчової галузі. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4228>
7. Богуславський Є.І., Мовчан А.С. Диверсифікація підприємств кондитерської галузі як чинник її економічного зростання. *Ефективна економіка*. №4. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4893>
8. Бочко о. Ю.1, Балик У. О. Карпій О. П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. doi: 10.15330/apred.2.18.264-273. С. 264-272
9. Корж Н. В. Стратегічне управління організаційними інноваціями в торгівлі. Мережевий підхід. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. Острог: Вид-во НаУОА. 2019. С. 38-43



10. Kilnitska O.S., Kravchuk N.I, Kutsmus N.M. Confectionary market in Ukraine: trends and development prospects. *Ekonomika APK*. 2018. №11. P. 29
11. Сидорова А.В., Глущенко А.М. Статистичне забезпечення управління змінами на підприємствах великого бізнесу.: монографія.- Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. 169 с.
12. Олійник Т. В. Ідентифікація об'єктів стратегічних змін у процесах управління адаптивністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 6. С. 279–283
13. Харченко В.А. Ділова активність як складова системи управління розвитком промислового підприємства. *Науковий журнал Схід*. 2013. № 4. С. 87–91
14. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [www.uk-rstat.gov.ua](http://www.uk-rstat.gov.ua)
15. Гринькевич О.С., Матковський С.О., Сидорова А.В., Струк Н.С. та ін. Економічна аналітика в бізнесі: навч. посібник. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка. 2022. 480 с.
16. Фінансова звітність АТ ЛКФ «Світоч» за 2019 р. URL: <https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2020-12.pdf>
17. Фінансова звітність АТ ЛКФ «Світоч» за 2020 р. URL: <https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2021-05/.pdf>
18. Фінансова звітність АТ ЛКФ «Світоч» за 2021 р. URL: <https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2022-08/.pdf>
19. Шкурко Ю. Ринок кондитерської продукції: тренди та успішні рішення. *Матеріали міжнародної конференції «Кондитерський бізнес 2022»*. 17.11.2022. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-konditerskoj-produkcii-trendy-i-uspeshnye-resheniya-tezisy-s-vystupleniya-pro-consulting-na-konferencii-konditerskij-biznes-2022>
20. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Збірник «Промисловість України» за 2021р. URL: [www.uk-rstat.gov.ua](http://www.uk-rstat.gov.ua)

21. Веб-сайт Бізнес Цензор. Кому належать торгові марки кондитерських виробів в Україні. URL: <https://biz.censor.net/r3094421>
22. 2019 Global Top 100 Candy Companies. URL: <https://www.candyindustry.com/2019/global-top-100-candy-companies>
23. Веб-сайт Інформаційного агентства ЛІГА БізнесІнформ. URL: <https://www.liga.net/>
24. Темченко О.А., Шевчук Н.А., Криштопа І.І., Салоїд С.В. Стратегічна оцінка ефективності логістичних рішень для підвищення конкурентних позицій підприємства. Ефективна економіка. №10. 2021. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2021/7.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/7.pdf)
25. Практикум зі статистики: навч. посібник. [А.В. Сидорова, Г.В. Анісімова, Л.О. Масич, Л.Л. Шамілева та ін.]. Донецьк: Каштан, 2014. 284 с.
26. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / О. С. Трегубов, І. О. Ахновська, О. Л. Андронік та ін.; – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. 222 с.
27. Молож Ю.Л., Костенюк Ю.Б. Впровадження нового продукту на кондитерський ринок України: аналіз та передумови. *Проблеми розвитку соціально-економічних відносин в національній та глобальній економіці*: зб. матеріалів XX Всеукр. наук. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (23-24 квітня 2020 р., Вінниця: ГО «Донецький національний університет імені Василя Стуса», 2020. Т.2. С. 335-337.
28. Електронна база «Аналіз ринків». URL: <https://pro-consulting.ua/ua>
29. Белопольський М.Г., Кузьміна О.В. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016. №6. С.23-33.
30. Розвінчуємо міфи. Їсти чи не їсти: солодкі факти про шоколад. URL: <https://agroportal.ua/ua/special-projects/razvenchivaem-mify-est-ili-ne-est-sladkie-fakty-o-shokolade/>

31. Lytvynenko S., Tregubov O., Prykhno Y. Transformation of the paradigm of entrepreneurial activity innovative development in the pandemic conditions. *International Journal of Agricultural Extension*. 2022. V. 10/2. P. 147-156. URL: <https://journals.esciencepress.net/index.php/IJAE/article/view/3853> DOI: 10.33687/ijae.010.00.3853
32. Ключковська В.О., Ключковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*, 2023. №1 (49). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9>
33. Топ-100 найдорожчих брендів України – рейтинг НВ. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/markets/rejting-ukrajinskih-brendiv-top-100-naydorozhchih-torgovih-marok-ukrajini-novini-ukrajini-50055102.html>
34. Солоненко Ю. В., Павло П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. № 3 (82). 2023. С. 190-200. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42546>
35. Офіційний сайт Ukrainian Food Platform. URL: <https://u-food.org/uk>
36. Олійник Л. В. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*, (62), 2021 р., С. 98-106. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-09>
37. Веб-сайт Інформаційного агентства ЛІГАБізнесІнформ. URL: <https://www.liga.net/>
38. Солоненко Ю.В., Куца Я.О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. Вип. №. 4 (44). С. 136-145. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/848/1045>
39. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління: Науковий журнал*. Вінниця, 2018р. Вип. 3(31). С. 118-126.

40. Смаглюк А.А., Надточій А.О. Аналіз ринку кондитерських виробів України та перспективи його розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. №02 (34). С.64-70.
41. Офіційний сайт АТ «ЛКФ «Світоч» <https://www.nestle.ua/svytoch>
42. Андронік О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №3 (39), С. 144-154 <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9711>
43. Андронік О.Л., Трегубов О.С., Томчук О.В. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №50
44. Костенюк Ю.Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. *Вісник економічної науки України*. №2. 2021. С. 161-168. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).161-168](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).161-168)
45. Dotsenko, I., Matviychuk, L., Klochkovska, V., Klochkovskyi, O., Sachynska, L. (2023). Tax Burden in the System of Investment Appeal Assessment of an Enterprise in the Context of Globalization and Transformation of National Economy. In: Alareeni, B., Hamdan, A., Khamis, R., Khoury, R.E. (eds) *Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business*. ICBT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 621. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-26956-1\\_51](https://doi.org/10.1007/978-3-031-26956-1_51)
46. Костенюк Ю. Б. Оцінювання потенціалу розвитку малого підприємництва України. *Статистика України*. 2022. № 3–4. С. 45–56. Doi: 10.31767/su.3-4(98-99)2022.03-04.05
47. Трегубов О. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1. С. 64-71. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71

- 48.Костенюк Ю.Б. Управління стратегічним розвитком підприємства. Частина 1: навч.-метод. посіб. Вінниця. ДонНУ імені Василя Стуса. 2020. 142 с.
- 49.Kosteniuk Y., Molozh Y. Current State of the Confectionery Market of Ukraine: Analysis of the Development and Prospects for Introducing New Product. *Економіка і організація управління*. 2020. №2 (38). С. 154-161
- 50.Костенюк Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. *Статистика України*. 2019. №4(87). С. 21-27



# ДОДАТКИ