

УДК 339.138

Лозовська Г.М., к.е.н.,
старший викладач кафедри маркетингу,
підприємництва і торгівлі
Одеська національна академія харчових технологій
Хлебодарова О.І., магістр
Одеська національна академія харчових технологій

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПЛОДООВОЧЕВОЇ КОНСЕРВАЦІЇ

Лозовська Г.М., Хлебодарова О.І. Стратегічне планування маркетингової діяльності підприємства на ринку плодоовочевої консервації. Грамотне, обґрунтоване маркетингове рішення та правильно сформована маркетингова стратегія завжди допомагали підприємствам виживати за несприятливих умов зовнішнього середовища, адже від правильності вибраної стратегії маркетингової діяльності залежить те, наскільки успішно буде розвиватися бізнес, і те, як буде проходити освоєння сегментів ринкової економіки. Застосовано багатофакторний системний аналіз (PEST-аналіз), який допоміг оцінити макросередовище фірми. Для того щоб комплексно оцінити вплив зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства «ТОВ «АРГО ЛТД», вибрано метод SWOT-аналізу. З урахуванням реалій українського ринку для даного підприємства були поставлені цілі та завдання на наступний плановий рік та відповідно до них розроблено маркетингову стратегію. Розраховано ефективність запропонованої маркетингової стратегії.

Ключові слова: маркетингова стратегія, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, місія фірми, макросередовище підприємства.

Лозовская А.Н., Хлебодарова А.И. Стратегическое планирование маркетинговой деятельности предприятия на рынке плодоовощной консервации. Грамотное, обоснованное маркетинговое решение и правильно сформированная маркетинговая стратегия всегда помогали предприятиям выживать при неблагоприятных условиях внешней среды, ведь от правильности выбранной стратегии маркетинговой деятельности зависит то, насколько успешно будет развиваться бизнес, и то, как будет проходить освоение сегментов рыночной экономики. Применен многофакторный системный анализ (PEST-анализ), который помог оценить макросреду фирмы. Для того чтобы комплексно оценить влияние внешней и внутренней среды предприятия «ООО «АРГО ЛТД», был выбран метод SWOT-анализа. С учетом реалий украинского рынка для данного предприятия были поставлены цели и задачи на следующий плановый год и в соответствии с ним разработана маркетинговая стратегия. Рассчитана эффективность предложенной маркетинговой стратегии.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, PEST-анализ, SWOT-анализ, миссия фирмы, макросреда предприятия.

Lozovskaya N., Khliebodarova A. Strategic planning of marketing activities of enterprises on the market of canned vegetables. Development of marketing strategy is necessary to ensure the effectiveness of marketing activities. The implementation of a marketing strategy in consumer markets requires flexibility from any company, the ability to understand, adapt and, in some cases, influence the actions of market mechanisms using special marketing methods. The competent, reasonable marketing decision and correctly formed marketing strategy always helped the enterprises to survive under adverse conditions of environment. The work was performed on the basis of the company limited liability company «ARGO LTD», which produces fruit and vegetable conservation under the brand name «Naidis». Cannery this company produces such as canned tomato paste, green peas, tomato juice, zucchini squash, canned pumpkin, etc. The production capacity of the company is 8 million cans per year. Negative in the enterprise is that many production operations are performed by workers manually, which is not profitable for the company itself. TM «Naidis» does not have a very wide range of products. However, the advantage of the company is the quality of this product. The choice of strategy depends on the situation in which the company is located, so marketing programs, both short-term and long-term, require the development and application of such a strategy, which under the given conditions would best meet the state economic policy and at the same time provide commercial structures with the necessary efficiency, profitability and material interest in the results of work. Therefore, in order to determine the strategy for TM «Naidis» was used multivariate system analysis (PEST-analysis), which helped to evaluate the macro environment of the company. And in order to comprehensively assess the impact of the external and internal environment of the company «ARGO LTD», the method of SWOT-analysis was chosen. In order to choose the right marketing strategy, the company was offered goals for the next planning year. Based on the goals of the company «ARGO LTD» TM «Naydis» was the proposed strategy. To calculate the effectiveness of the proposed marketing strategy, the ROMI indicator was calculated.

Key words: marketing strategy, PEST-analysis, SWOT-analysis, mission of the company, macro-environment of the enterprise.

Постановка проблеми. Нині на сучасних підприємствах усе більше зростає роль маркетингу. Це зумовлено різноманітністю товарів і послуг, широтою переваг покупців. Виграють ті підприємства, чий продукт, послуги користуються попитом, тому маркетингова діяльність стає базисом, на якому будуються всі робочі процеси в організації.

Для розроблення маркетингової стратегії було вибрано ТОВ «АРГО ЛТД», яке випускає продукцію під торговою маркою «Найдіс». Ця торгова марка постачає свою продукцію по всій Україні, проте не є дуже популярною на ринку. Компанія займається виробництвом і продажем овочевих консервів оптом.

На підприємстві «АРГО ЛТД» маркетингова стратегія, цілі та завдання недостатньо чітко сформульовані, що, звісно, є великим мінусом, адже значення тих же цілей важко переоцінити. За свідченням Ігоря Ансоффа, у США 98% усіх невдач у

бізнесі пов'язані з відсутністю у бізнесменів маркетингової стратегії та зрозумілих, чітких цілей [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам стратегічного планування маркетингової діяльності компаній присвячено роботи таких зарубіжних науковців, як А. Томпсон, І. Ансофф, Б. Карлоф, М. Портер тощо [1–4]. Серед вітчизняних учених, які зробили великий внесок у розвиток теорії і практики формування маркетингових стратегій, можна назвати А.П. Наливайка, С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчука та ін. [5–7].

Звичайно, є багато аспектів стратегічного маркетингу, які все ще вимагають удосконалення щодо формування та обґрунтування маркетингових стратегій та стратегічного планування на підприємствах різних видів виробництва, тим паче плодоовочевої консервації.

Також достатньо серйозною проблемою залишається недостатня адаптованість робіт дослідників

Основні гравці на ринку плодоовочевої продукції

Виробники	Торгова марка	Доля ринку, %
ГК «Верес»	ТМ «Верес»	26
Bonduelle	ТМ «Бондюель»	15
ПрАТ «Чумак»	ТМ «Чумак»	13
ЧАО «Одеський консервний завод»	ТМ «Господарочка»	11
ЧАО «Ніженський консервний комбінат»	ТМ «Нежин»	10
ЧП «Агроспецпроект»	ТМ «Бабушкин продукт», ТМ «Веселый фермер», ТМ «Econom», ТМ «ASP»	8
ЗАО «Вознесенский консервный завод»	ТМ «Златодар»	3
Інші виробники		14

стратегічного маркетингу (М. Мак-Дональд, Й. Уілсон, Ж. Ламбен) до реалій українського ринку.

Таким чином, вважаємо, що розробляти маркетингову стратегію українського підприємства плодоовочевої консервації необхідно не просто за «шаблоном», а відповідно до умов українського ринку. Саме тому ця проблема набуває такої актуальності.

Постановка завдання. Основною метою статті є дослідження стратегічного планування маркетингової діяльності на ринку плодоовочевої консервації.

Виклад основних результатів. Стратегічне планування – це одна з ключових функцій управління, що являє собою визначення ключових цілей організації і шляхів їх досягнення [1]. Стратегічне планування також є важливим для ринку плодоовочевої консервації, адже нестабільність економічної ситуації в Україні впливає на українському ринку плодоовочевої консервації не зовсім сприятливо.

Ринок плодоовочевої консервації сформований продукцією, яка не входить до споживчого кошику. Таким чином, як тільки у середньостатистичного українця виникають фінансові труднощі, споживач починає відмовляти собі у консервованих овочах. Тому розписаний на кілька років уперед стратегічний план є основою для прийняття всіх управлінських рішень, оскільки описує модель майбутнього компанії, глобальне бачення перспектив її розвитку на конкурентному ринку.

Під час аналізу українського ринку плодоовочевої консервації було встановлено, що загальна кількість вітчизняних виробників плодоовочевої консервації становить приблизно 2 тис. підприємств – від дрібних заготовчих цехів до підприємств національного масштабу, які об'єднані у великі виробничі об'єднання [8].

Лідерами української плодоовочевої галузі традиційно вважають групу компаній «Верес» і ПрАТ «Чумак» (табл. 1) [8].

Лідером по всіх сегментах ринку плодоовочевої продукції є ГК «Верес». Водночас кожен із перерахованих виробників є лідером в одній-двох нішах ринку. Наприклад, ПрАТ «Чумак» – по групі томатів і томатної пасты, Bonduelle – по групі бобової продукції і т. д. Найбільшу сумарну потужність заводів має група компаній «Верес» (24 муб/рік), рівні потужності у ПрАТ «Чумак» та ТОВ «Сиверфуд» –

по 20 муб/рік. Від них дещо відстають консервний завод Univer, ЗАТ «Крафт» та СП «Микаленд» – відповідно 15, 12 та 11,5 муб/рік [8].

Спеціалісти стверджують, що таких природних передумов для розвитку сільського господарства, як в Україні, не має жодна інша держава світу. Так, за раціонального використання свого природного потенціалу Україна спроможна прогодувати кількість населення, що у п'ять-сім разів перевищує власне [8]. Однак однією з найгостріших проблем ринку плодоовочевої консервації в Україні залишається зниження платоспроможного попиту населення через нестабільну економічну ситуацію в країні. Також негативно на розвиток даної галузі впливає те, що значна частина населення країни традиційно обходиться домашніми заготовками.

Для дослідження стратегічного планування маркетингової діяльності на ринку плодоовочевої консервації було вибрано ТОВ «АРГО ЛТД», яке випускає плодоовочеву консервацію під торговою маркою «Найдіс». Керівником фірми є Ольга Валеріївна Симоненко. Юридична адреса підприємства: Одеська область, Овідіопольський р-н, смт Овідіополь, вул. Одеська, 16 [9].

Консервний завод цієї фірми виробляє таку консервацію, як томатна паста, зелений горошок, томатний сік, ікра з кабачків, консервовані гарбузи та ін. Виробнича потужність підприємства становить 8 млн. умовних банок на рік.

ТОВ «АРГО ЛТД» має близько 86 постачальників. Найбільшими постачальниками є ТОВ «Пісковський склозавод» (20,43%) та ТОВ «Скло Гарант Груп» (18,26%), які постачають підприємству банки. 61,31% займають всі інші постачальники (не більше 8% кожен). Це пояснюється тим, що підприємство закуповує сировину у великій кількості фермерських господарств.

Найбільшим оптовим покупцем продукції ТМ «Найдіс» є ТОВ «Таврія-І». Його частка становить майже чверть усіх покупців. Такий великий відсоток пояснюється тим, що «Таврія» купує не лише власне ТМ «Найдіс» для продажу, а ще й просто закуповує консервну продукцію ТОВ «АРГО ЛТД» та продає під власною торговою маркою «Семерка».

Представимо продажі продукції ТМ «Найдіс» за регіонами України за 2017 р. у вигляді табл. 2.

Аналізуючи таблицю, бачимо, що найбільше ТМ «Найдіс» постачає свою продукцію на південь України. Найменше продукція даної торгової марки поширена на заході.

Таблиця 2

**Продажі продукції ТМ «Найдіс»
по регіонах України**

	Тоннаж, кг	Сума, грн	%
Південь	461438,83	9170427,97	58,95
Схід	92652,19	1876746,9	11,84
Центр	222745,365	4075055,71	28,46
Захід	5880	55843,84	0,75
Всього	782716,385	15178074,42	100,00

Зведемо основні показники ТОВ «АРГО ЛТД» ТМ «Найдіс» у табл. 3.

Аналізуючи фінансові показники ТОВ «АРГО ЛТД» за 2017–2018 рр., бачимо, що за зростання обсягу реалізованої продукції в натуральному вираженні у 2017 р. на 6,9% обсяг реалізованої продукції у вартісному вираженні у тому ж році збільшився на 70,90%. Це пояснюється інфляцією, яка панувала тоді в Україні. Підприємство виробило продукцію за старою собівартістю, а реалізовувала вже за новими, набагато більшими цінами. Цим також пояснюється й збільшення прибутку від реалізації продукції аж на 61,47%.

Для оцінки макросередовища підприємства доцільно застосувати багатofакторний системний

Таблиця 3

Основні показники підприємства «ТОВ «АРГО ЛТД» ТМ «Найдіс» за 2017–2018 рр.

Показник	2017	2018	Відхилення	
			абсолютне, +/-	відносне, %
1. Обсяг реалізованої продукції в натуральному вираженні, т	945,07	1010,39	65,32	6,91
2. Обсяг реалізації продукції у вартісному вираженні, тис. грн	9391,38	16050,05	6658,67	70,90
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	16260	18420	2160	13,28
4. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	10933	11689	756	6,91
5. Адміністративні витрати, тис. грн	2994	3090	96	3,21
6. Витрати на збут, тис. грн	206	240	34	16,5
7. Інші витрати	25	7	-18	-72
8. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн	14158	15026	868	6,13
9. Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	2102	3394	1292	61,47
10. Інші доходи	1349	1708	359	26,61
11. Прибуток чистий, тис. грн.	3451	5102	1651	47,84
12. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації, коп.	87	82	-5	-5,75
13. Рентабельність продукції, %	19,23	22,59	3,36	x

Таблиця 4

Оцінка реальної значимості PEST-факторів ТОВ «АРГО ЛТД» ТМ «Найдіс»

Опис фактору	Вплив фактору	Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ			
Бюрократизація і рівень корупції	3	1,3	0,15
Податкова політика (тарифи і пільги)	2	2,0	0,15
Імовірність розвитку військових дій в країні	2	3,3	0,25
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ			
Рівень інфляції і процентні ставки	3	2,3	0,27
Темпи зростання економіки	1	1	0,04
Рівень розвитку підприємництва	1	2	0,08
Рівень доходів населення	2	1,3	0,1
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ			
Ставлення до роботи, кар'єри, дозвілля і виходу на пенсію	2	1,7	0,13
Спосіб життя і звички споживання	3	2,3	0,26
Ставлення до натуральних і екологічно чистих продуктів	2	3	0,23
Рівень міграції та імміграційні настрої	1	4	0,15
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ			
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	1	2,3	0,18
Розвиток і проникнення електронних систем та програм	2	3,3	0,25
Доступ до новітніх технологій	2	2	0,15
ЗАГАЛЬНИЙ ПІДСУМОК	26		

аналіз (PEST-аналіз). Важливим є те, щоб у ньому брали участь експерти галузі або персонал компанії, який уже давно взаємодіє з ринком, тому експертами виступили директор ТОВ «АРГО ЛТД» Ольга Валеріївна Симоненко, економіст підприємства Людмила Петрівна Хлебодарова і головний бухгалтер фірми Наталія Іванівна Чебан.

Результати оцінювання зведемо в спільну таблицю (табл. 4).

Завершальним кроком аналізу є приведення всіх розрахунків у матричний вигляд (табл. 5).

Таким чином, серед політичних чинників найбільше на ТОВ «АРГО ЛТД» впливає ймовірність розвитку військових дій у країні. Також усі підприємства зобов'язані сплачувати 1,5% від зарплати кожного співробітника як військовий збір. Фірмі необхідно стежити за військовою обстановкою в країні. За можливості знизити собівартість продукції у розмірі вищезазначеного збору.

Серед економічних чинників на підприємство впливають рівень інфляції і процентні ставки, адже знижується обсяг виробництва, оскільки коливання і зростання цін роблять невизначеними перспективи розвитку виробництва. Для більш ефективної роботи підприємство має аналізувати ситуацію на ринку і в країні та планувати обсяги виробництва відповідно до прогнозів.

Серед соціально-культурних на підприємство впливає фактор способу життя та звичок споживання, адже зараз люди все частіше вибирають заморожені овочі, а не консервовані.

Серед технологічних чинників на підприємство найбільше впливає фактор розвитку і проникнення Інтернету. Це може «зіграти на плюс» підприємству, якщо, наприклад, замовляти рекламу саме в соціальних мережах.

Для того щоб оцінити вплив зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «АРГО ЛТД», було вибрано метод SWOT-аналізу.

Для аналізу зовнішніх можливостей та загроз підприємства методом SWOT-аналізу було складено рейтинг можливостей росту ТОВ «АРГО ЛТД» ТМ «Найдіс». Для здобуття більш диференційованої оцінки значущості чинників зовнішнього середовища застосуємо метод зваженої оцінки дії чинників, результати якої представлені в табл. 6 та табл. 7.

На основі даних розрахунків проаналізуємо отримані результати.

Найважливішими можливостями підприємства виявилися такі: наявність регіонів в Україні, на які продукція даної ТМ зовсім не постачається, банкрутство конкурентів та вдосконалення технології виробництва.

Впровадження продукції фірми на нові сегменти призведе до збільшення збуту, а отже, і до збіль-

Таблиця 5

Зведена таблиця PEST-аналізу ТОВ «АРГО ЛТД»

ПОЛІТИЧНІ		ЕКОНОМІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Ймовірність розвитку військових дій у країні	0,25	Рівень інфляції і процентні ставки	0,27
Бюрократизація і рівень корупції	0,15	Рівень доходів населення	0,1
Податкова політика (тарифи і пільги)	0,15	Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	0,08
		Темпи зростання економіки	0,04
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ		ТЕХНОЛОГІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Рівень міграції та імміграційні настрої	0,15	Доступ до новітніх технологій	0,15
Ставлення до натуральних і екологічно чистих продуктів	0,23	Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	0,18
Ставлення до кар'єри, дозвілля і виходу на пенсію	0,13	Розвиток Інтернету, розвиток мобільних пристроїв	0,25
Спосіб життя і звички споживання	0,26		

Таблиця 6

Ступінь імовірності реалізації можливостей компанії

Показники	Ступінь важливості (за 10-бальною шкалою)	Ймовірність реалізації	Загальні оцінки показників
1. Впровадження в нові сегменти ринку	7	0,2	1,4
2. Невдала поведінка конкурентів	8	0,15	1,2
3. Вдосконалення технології виробництва	4	0,2	0,8
4. Зниження цін на сировину і готову продукцію	4	0,15	0,45
5. Зниження податків і мит	7	0,05	0,35
6. Державна підтримка підприємств	6	0,05	0,3
7. Банкрутство і відхід підприємств-виробників	9	0,1	0,9
Всього	–	1	5,4

шення прибутку. Такий самий результат для фірми принесе невдала поведінка конкурентів.

До можливостей, що мають менше значення, відносимо державну підтримку підприємств та зниження податків і мит. Це пояснюється тим, що державна підтримка підприємств в Україні знаходиться на дуже низькому рівні, а податки лише зростають.

Найбільшими загрозами підприємства виявилися зміна споживацьких переваг, несприятлива економічна ситуація в Україні та посилення конкуренції. Деструктивні наслідки від складної ситуації на сході України виявилися вкрай критичними.

У табл. 8 розглянемо сильні та слабкі сторони підприємства.

На основі даних про організацію побудуємо матрицю можливостей та загроз (табл. 9)

Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити висновок, що для збільшення прибутку та більш ефективної роботи підприємству необхідно найняти спеціалізованого маркетолога, дослідити ринок овочевої консервації та провести ефективну рекламну кампанію. Також необхідно відремонтувати власні теплиці, щоб зменшити залежність від постачальників, та поступово оновлювати технологічне обладнання.

Для розроблення маркетингової стратегії підприємства необхідно визначитися з його місією.

Місія – чітко виражена причина існування організації на ринку. Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях [10]. На сайті підприємства зазначено, що стратегічним курсом компанії, тобто місією, є здорове харчування нації.

Вважаємо, що зазначена місія достатньо правильно сформульована, адже відповідає головним принципам:

- Стислість і декларативність формулювання (інколи одним ємним реченням, гаслом).
- У ньому відсутні конкретні цифри росту і розвитку підприємства, засоби досягнення успіху.
- Зовнішня спрямованість, передусім на потенційного споживача [11].

Таким чином, вважаємо, що розробляти нову місію або змінювати стару немає сенсу.

На основі загальної місії формулюються загальні цілі. На підприємстві «ТОВ «АРГО ЛТД» відсутні чітко сформульовані маркетингові цілі, що звичайно є великим мінусом. Тому виходячи з проведеного аналізу пропонуємо підприємству цілі на наступний плановий рік:

1. Збільшити річний обсяг виробництва продукції ТМ «Найдіс» на 20%;
2. Збільшити річний дохід фірми на 20%;
3. Найняти спеціалізованого маркетолога.

Для того щоб досягнути поставлених цілей, підприємству необхідно виконати такі завдання:

1. Провести протягом року маркетингові дослідження в Одеській області, визначити потреби клієнтів і кінцевих споживачів;
2. Провести відповідну рекламну кампанію;
3. Розширити збут продукції за рахунок її постачання у великі супермаркети України;
4. Привести до робочого стану власні теплиці.

Згідно з поставленими цілями, далі необхідно вибрати відповідну стратегію. Для цього звернемося до класичної матриці Ігоря Ансоффа.

Матриця «товар – ринки» запропонована І. Ансоффом у 1957 р. Вона є, мабуть, найвідомішою і застосовується для розроблення стратегії зростання підприємства. Одна з переваг матриці полягає у тому, що кожній стратегії поставлена у відповідність ступінь ризику підприємства [12].

Таблиця 7

Ступінь важливості та ймовірність реалізації загроз компанії

Загрози	Ступінь важливості (за 10-бальною шкалою)	Ймовірність реалізації	Загальні оцінки показників
1. Несприятлива економічна ситуація в державі	9	0,15	1,35
2. Зниження рівня життя населення	6	0,05	0,3
3. Зростання податків і мит	7	0,07	0,35
4. Збої в постачанні продукції	7	0,05	0,45
5. Поява нових фірм на ринку	8	0,1	0,8
6. Зміна купівельних переваг	9	0,15	1,05
7. Зміна рівня цін	6	0,08	0,48
8. Погіршення політичної обстановки	4	0,2	0,8
9. Посилення конкуренції	8	0,15	1,2
Всього	–	1	6,78

Таблиця 8

Сильні та слабкі сторони ТОВ «АРГО ЛТД» ТМ «Найдіс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Низькі постійні витрати	1. Нестача уваги до розроблення нових видів продукції
2. Налагоджена робота з оптовими покупцями	2. Велика завантаженість працівників адміністрації
3. Висока якість продукції	3. Залежність від великої кількості постачальників
	4. Наявність застарілого обладнання

На основі проведеного аналізу можна розробити чотири основні стратегії комплексу маркетингу для овочевої консервації ТМ «Найдіс».

Для того щоб вибрати одну зі стратегій, спочатку потрібно оцінити можливість застосування кожної з них. Розглянемо можливість росту на старому ринку зі старим товаром. Для цього побудуємо таблицю 10.

Із табл. 10 видно, що стратегія проникнення цілком можлива для досліджуваного підприємства.

Розглянемо можливість виходу із старим товаром на нові ринки за допомогою табл. 11.

Отже, ТМ «Найдіс» поки що майже не має можливості вийти на новий ринок зі старим товаром.

Далі проаналізуємо можливість створення нового товару на старому ринку (табл. 12).

З проведеного аналізу (табл. 12) видно, що стратегія розвитку товару поки що неможлива для підприємства.

Розглянемо останню стратегію досягнення цілей стратегічного розвитку компанії, що передбачає вихід на новий ринок із новим товаром (табл. 13).

Видно, що стратегія диверсифікації на разі не є можливою для ТМ «Найдіс».

Таблиця 9

Матриця можливостей та загроз ТОВ «АРГО ЛТД»

	Сильні сторони (S):	Слабкі сторони (W):
	1. Низькі постійні витрати 2. Налагоджена робота з оптовими покупцями 3. Висока якість продукції	1. Нестача уваги до розроблення нових видів продукції 2. Велика завантаженість працівників адміністрації 3. Залежність від великої кількості постачальників 4. Наявність застарілого обладнання
Можливості (O):	SO-рішення	WO-рішення
1. Наявність регіонів в Україні, на які продукція даної ТМ зовсім не постачається 2. Банкрутство конкурентів 3. Вдосконалення технології виробництва	1. Постачання продукції у ще не зайняті регіони України 2. Впровадження заходів щодо стимулювання збуту	1. Розширення штату працівників підприємства 2. Ремонт власних теплиць
Загрози (T):	ST-рішення	WT-рішення
1. Зміна споживацьких переваг 2. Несприятлива економічна ситуація в Україні 3. Посилення конкуренції	1. Розроблення нових видів продукції 2. Проведення регулярних маркетингових досліджень 3. Виявлення споживацьких переваг	1. Проведення ефективної рекламної кампанії 2. Поступове оновлення обладнання

Таблиця 10

Аналіз стратегії проникнення для ТМ «Найдіс»

Стратегія проникнення	Питання: Чи є можливості та перспективи росту на старому ринку компанії?		
	Можлива	Ймовірна	Неможлива
Темп росту ринку			Низький
Рівень вживання товару		На рівні середніх показників	
Рівень знання бренду			Дуже низький
Економія від масштабу виробництва	Є		
Товар має конкурентні переваги на цьому ринку		На середньому рівні	
Можливості до високого рівня інвестицій		Середні	

Таблиця 11

Аналіз стратегії розвитку ринку для ТМ «Найдіс»

Стратегія розвитку ринку	Питання: Чи зможе компанія вийти зі старим товаром на нові ринки?		
	Можлива	Ймовірна	Неможлива
Компанія має успіх у своїй діяльності		Середній	
Кількість основних гравців		Середній рівень насиченості ринку	
Вхідні бар'єри на новому ринку		Середні	
Товар має унікальні якості порівняно з крупними гравцями ринку			Ні
Компанія має додатковий капітал для інвестування в розвиток нових ринків			Ні
Темпи росту ринку			Зниження

Отже, робимо висновок, що для подальшого успішного розвитку існування на ринку підприємству необхідно розвиватися на старому ринку зі старим товаром. Торговій марці необхідно збільшувати обсяги виробництва своєї продукції та просувати її за допомогою ефективної маркетингової стратегії.

Для того щоб поррахувати ефективність запропонованої маркетингової стратегії, необхідно поррахувати усі витрати на реалізацію поставлених цілей (табл. 14).

Розрахуємо очікуваний прибуток та рентабельність на плановий 2019 р. (табл. 15).

Таким чином, бачимо, що за збільшення обсягів виробництва на 20% чистий дохід від реалізації продукції становитиме 22 104,04 тис. грн. Собівартість також пропорційно збільшується, проте завдяки продукції, яка була вироблена на власних теплицях, плануємо її зменшити на 1 млн. грн. Окрім звичай-

них витрат на збут підприємства, прибавилися ще 176 тис. грн. на всі запропоновані маркетингові заходи. 55 тис. грн., які було витрачено на ремонт теплиць, заносимо до інших витрат підприємства.

Також бачимо, що прибуток від реалізованої продукції збільшився на 62,03% і становив 5 499,24 тис. грн. Рентабельність продукції, своєю чергою, збільшилася на 3,36%.

Оскільки необхідно виміряти ефективність та окупність запропонованої компанії, застосуємо один із засобів, які дають змогу це зробити, – застосування показника ROMI. Він відображає повернення маркетингових інвестицій. Формула розрахунку ROMI виглядає так:

$$ROMI = (\text{прибуток, який принесла реклама} - \text{витрати на рекламу}) / \text{витрати на рекламу} * 100\% \quad (1)$$

Таблиця 12

Аналіз стратегії розвитку товару для ТМ «Найдіс»

Стратегія розвитку товару	Питання: Чи зможе компанія успішно розширити асортимент товарів на старому ринку?		
	Можлива	Ймовірна	Неможлива
Темп росту ринку			Зниження
Розмір старого ринку		Середній	
Найвний товар застарів, має недоліки або знаходиться на останній стадії життєвого циклу товару			Є тенденція до зниження попиту на товар
Внутрішньогалузева конкуренція		Середній рівень	
Загроза появи нових гравців	Так		
Рівень оновлення асортименту і появи новинок у конкурентів	Високий		

Таблиця 13

Аналіз стратегії диверсифікації для ТМ «Найдіс»

Стратегія диверсифікації	Питання: Чи є необхідність компанії в диверсифікації портфеля?		
	Можлива	Ймовірна	Неможлива
Темп росту ринку			Зниження
Конкуренція на ринку		Середня	
Компанія має додаткові ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку			Ні
Можливість росту на новому ринку за допомогою нового товару			Ні
Товар має конкурентні переваги на цьому ринку		На середньому рівні	
Можливості до високого рівня інвестицій		Середні	

Таблиця 14

Розрахунок витрат на реалізацію поставлених цілей

Заходи	Витрати	Вартість витрат, грн
1. Найняти маркетолога	Зарплата	10000*12=120000
2. Провести протягом року маркетингові дослідження в Одеській області, визначити потреби клієнтів і кінцевих споживачів	Маркетингові дослідження	20000
3. Провести відповідну рекламну кампанію	Реклама в мережі Інтернет: Реклама у Фейсбуці Банерна реклама Реклама на YouTube	2000*3=6000 5000*3=15000 5000*3=15000
4. Привести до робочого стану власні теплиці.	Спеціальна плівка	55000
Всього		231000

Розрахунок очікуваного прибутку та рентабельності на плановий 2019 р.

Показник	Попередній рік	Плановий рік	Відхилення	
			абсолютне, +/-	відносне, %
1. Обсяг реалізованої продукції в натуральному вираженні, т	1010,39	1212,47	202,08	20,00
2. Обсяг виробництва (або реалізації) продукції у вартісному вираженні, тис. грн	16050,05	19260,06	3210,01	20,00
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	18420,00	22104,04	3684,04	20,00
4. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	11689,00	13026,8	1337,8	11,44
5. Адміністративні витрати, тис. грн	3090	3100	10	0,32
6. Витрати на збут, тис. грн	240	423	176	73,33
7. Інші витрати	7	63	56	800,00
8. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн	15026	16604,8	1578,8	10,51
9. Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	3394	5499,24	2105,24	62,03
10. Інші доходи	1708	1800	92	5,39
11. Прибуток чистий, тис. грн.	5102	7299,24	2197,24	43,07
12. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, коп.	82	75	-7	-8,54
13. Рентабельність продукції, %	22,59	33,12	3,36	x

Для того щоб спрогнозувати, який саме прибуток може принести запропонована рекламна кампанія, необхідно було звернутися до експерта, а саме до директора ТОВ «АРГО» О.В. Симоненко, яка припустила, що такий прибуток становитиме приблизно 300 тис. грн. Отже, розрахуємо показник ROMI:

$$ROMI = (300-176)/176*100\% = 70,45\%.$$

Показник у 70,45% є досить високим, тому вважаємо, що запропонована маркетингова стратегія є ефективною.

Висновки. Отже, маркетингова стратегія – один з інструментів маркетингу, який спрямований на досягнення маркетингових цілей за допомогою порівняння сильних і слабких сторін внутрішнього середовища з можливостями та загрозами ринку.

З'ясовано, що нестабільність економічної ситуації відображається на українському ринку плодоовочевої консервації не зовсім сприятливо, адже цей ринок сформований продукцією, яка не входить до споживчого кошику. Не можна сказати, що україн-

ський ринок плодоовочевої консервації демонструє впевнену позитивну динаміку, але можна відзначити, що він уже рік не стагує [9].

Також з'ясовано, що різких змін у співвідношенні вітчизняної та імпоротної консервації на ринку не передбачається. І якщо раніше пропорція в загальному обсязі плодоовочевої консервації становила 70х30%, то тепер 75% ринку займуть українські виробники, а 25% дістанеться імпортерам.

На основі проведеного аналізу та поставлених цілей підприємству «ТОВ «АРГО ЛТД» ТМ «Найдіс» було запропоновано стратегію глибокого проникнення на ринок. Стратегія глибокого проникнення на ринок означає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій за рахунок наявних товарів на існуючих ринках.

Якщо вміло реалізувати дану стратегію, це дасть змогу підприємству не тільки досягти конкурентних переваг, а й задовольнити потреби споживача.

Список літератури:

1. Редченко К.І. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Львів: ЛКА, 2002. 196 с.
2. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії: підручник; пер. з англ. за ред. Л.Г. Зайцева, М.І. Соколової. М.: Банки та біржі, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
3. Карлоф Б. Ділова стратегія. Концепція, зміст, символи. Москва: Економіка, 1991. С. 239.
4. Портер М.Е. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів; пер. з англ. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. 454 с.
5. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія / А.П. Наливайко, О.М. Гребешкова, Т.І. Решетняк та ін.; за заг. ред. А.П. Наливайка, О.М. Гребешкової. Київ: КНЕУ, 2017. 418 с.
6. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2002. 705 с.
7. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Вища школа, 1994. 327 с.
8. Сайт ТМ «Найдіс». URL: <http://www.naydis.com.ua>.
9. Сайт статистичних даних України. URL: <http://koloro.ua>.
10. Голубков Е.П. Маркетингові дослідження: теорія, методологія і практика, 2-е вид., перероб. і доп. М.: Финпресс, 2000. 464 с.
11. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент: концепції й ситуації для аналізу. М.: Вільямс, 2007. 928 с.
12. Гаркуша Н.М., Цуканова О.В., Горошанська О.О. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посіб.; 2-е вид. К., 2012. 591 с.