

УДК 658.8

*І.В. Тараненко, С.С. Яременко, Е.Ю. Радинський*

## **РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ВІДПОВІДНО ДО РЕЗУЛЬТАТІВ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ**

У статті виявлено тенденції розвитку українського ринку кондитерських виробів; проаналізовано уподобання споживачів кондитерської продукції; за допомогою методу експертних оцінок з метою визначення якісних показників конкурентоспроможності підприємства побудовано матрицю конкурентоспроможності ТМ «Волшебство»; за результатами SWOT-аналізу підприємства визначено шляхи посилення сильних сторін, ліквідації слабкостей, подолання зовнішніх загроз і кращого використання ринкових можливостей; надано рекомендації щодо розробки і запровадження маркетингових стратегій зростання та конкурентної стратегії оптимальних витрат.

***Ключові слова:** торговельна марка, конкурентний аналіз, конкурентоспроможність, маркетингова стратегія, стратегія зростання, конкурентна стратегія.*

**Вступ.** Одним з найважливіших інструментів для ведення успішного бізнесу є маркетинг. І якщо тактичний маркетинг або його елементи використовуються багатьма підприємствами, то стратегічний маркетинг запроваджено недостатньою мірою. Це є однією з причин неефективності та низької конкурентоспроможності більшості вітчизняних підприємств порівняно з іноземними компаніями, які використовують весь історичний досвід бізнесу, що включає в себе сучасний маркетинг.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що багато невеликих підприємств не враховують необхідність розробки маркетингової стратегії розвитку. Внаслідок цього компанії, у яких є така стратегія, виштовхують їх з ринку. Особливо це помітно в період кризи, коли ринок припиняє зростання або скорочується. Тоді обсяги продажів швидше за всіх втрачають підприємства, які не мають чіткої стратегії. Маркетингово орієнтовані підприємства, навпаки, захоплюють частку ринку своїх недалекоглядних конкурентів. Маркетингова стратегія – це частина стратегії підприємства, яка містить способи досягнення маркетингових цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наукових публікаціях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Л. Балабанова, Ф. Котлер, А. Кредисов, Н. Куденко, Ю. Морозов, А. Павленко, М. Портер, А. Старостіна, М. Чумаченко [1–5] та ін. висвітлено проблеми конкуренції та маркетингових стратегій підприємства. Фахівці згодні один з одним в тому, що конкурентоспроможність – це відносна оцінка характеристик товару і підприємства порівняно з конкурентами. Дослідження конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної економічної ситуації в Україні дає змогу розглядати її як комплексну характеристику потенційних можливостей щодо забезпечення конкурентних переваг та дозволяє на підставі результатів конкурентного аналізу розробляти ефективну маркетингову стратегію і форму-

лювати чіткі та конкретні цілі. Втім проблема розробки і реалізації маркетингових конкурентних стратегій підприємств на споживчих ринках в умовах сучасної кризи висвітлена недостатнім чином і потребує подальшого дослідження.

**Постановка завдання.** Для сучасної економіки України характерна диспропорція попиту та пропозиції на споживчому ринку, а вітчизняні підприємства діють в агресивному середовищі в умовах невизначеності та підвищеного ризику. Забезпечення конкурентоспроможності в кризових умовах залежить від розробки маркетингових стратегій і запровадження стратегічних інструментів ринкового управління.

В умовах високої невизначеності недоцільно розробляти довгострокову стратегію і ставити довгострокові маркетингові цілі. *Метою роботи є розробка середньострокової маркетингової стратегії на базі конкурентного аналізу для підприємства, яке працює в кондитерській галузі.*

**Виклад основного матеріалу.** Процес приватизації кондитерської галузі України створив сприятливий клімат для залучення іноземних інвестицій. Сьогодні на вітчизняному ринку присутні кілька великих світових концернів – це Nestle (ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»), Kraft Foods (ТОВ «Крафт Фудз Україна»), Western NIS Enterprise Fund (ПАТ «АВК»), Sigma Bleizer (ПАТ «Полтавакондитер»), Trilini International (ПАТ КФ «Харків'янка»). Решта фабрик переважно належать фінансовим групам та українським інвесторам [8–10].

До 2008 р. кондитерський ринок показував динамічне зростання. За оцінками експертів, після кризи 2008–2009 рр. ринок кондитерських виробів перейшов у стадію насичення. Темпи зростання ринку (у вартісному вираженні) в 2012 р. склали близько 1%, в той час як в 2011 р. – 3,17%, а в докризовому в 2008 р. 6,63% (рис. 1) [6; 8–10].

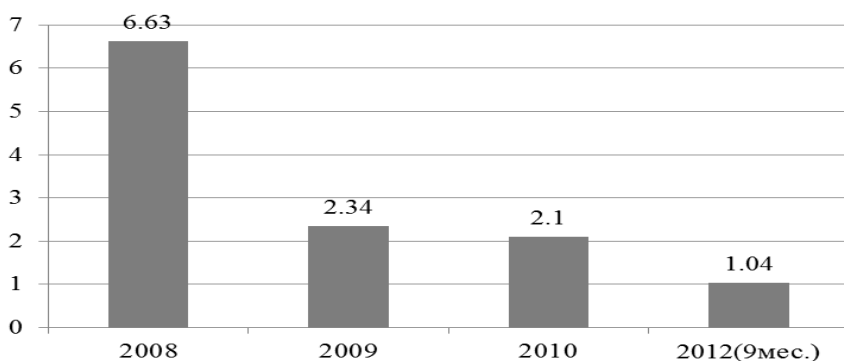


Рис. 1. Темпи зростання ринку кондитерських виробів, % [10]

Але зростання у вартісному вираженні не відповідає реальній ситуації через те, що не враховує девальвацію гривні. Ще один вагомий фактор – це зменшення чисельності населення. Внаслідок кризи у 2009 р. відбувся спад обсягів продажу в натуральному вираженні, після чого настала певна стабілізація. Зараз річний обсяг виробництва кондитерської галузі в Україні оці-

нюється в 1 – 1,06 млн т, що в грошовому вираженні відповідає 4-4,5 млрд дол. При цьому внутрішнє споживання вже кілька років залишається на рівні 0,7–0,71 млн т. Спостерігаються незначні коливання обсягів окремих товарних груп кондитерських виробів. На зовнішні ринки йде близько третини української кондитерської продукції. У 2011 р. на експорті кондитери заробили 1,1 млрд доларів. Утім у 2012–2013 рр. поставки на зовнішні ринки скоротилися. За даними «Укркондпрому», за 9 місяців 2013 р. скорочення склало 0,2% в натуральному і 1,1% у вартісному вираженні [6; 8–10].

За даними Організації з питань продовольства та сільського господарства ООН, загальний рівень споживання цукру в Україні, включаючи кондитерські та інші кулінарні вироби, становить близько 39 кг на людину в рік. За цим показником Україна займає 36-те місце у світі [4]. Для порівняння зазначимо, що сукупне споживання цукру в США становить 70,7 кг/люд. Зазначені параметри дозволяють говорити, що вітчизняна кондитерська промисловість має значні перспективи зростання за умови збільшення рівня доходів населення.

Ринок кондитерської продукції умовно поділяється на три основних сегменти:

- цукристі вироби – карамель, драже, м'які цукерки, глазуровані і неглазуровані шоколадом, ірис, халва і т.д.;
- шоколадні вироби;
- борошняні вироби – печиво, галети, крекери, торти, тістечка, кекси, рулети, пряники, вафлі, бісквіти.

Найбільш значним є сегмент борошняних виробів, який становить 45% обсягу виробництва кондитерської продукції в Україні. Сегмент цукристих кондитерських виробів займає до 23% всього обсягу продукції, а частка сегмента шоколадних виробів становить 32%. Практично всі товарні групи кондитерської продукції розвиваються завдяки освоєнню виробниками нових рецептур і поліпшенню технологічного обладнання.

Структуру українського ринку борошняних кондитерських виробів наведено на рис. 2. Як бачимо, більша частка належить виробам тривалого терміну зберігання, а частка випічки нетривалого зберігання трохи перевищує 17%.

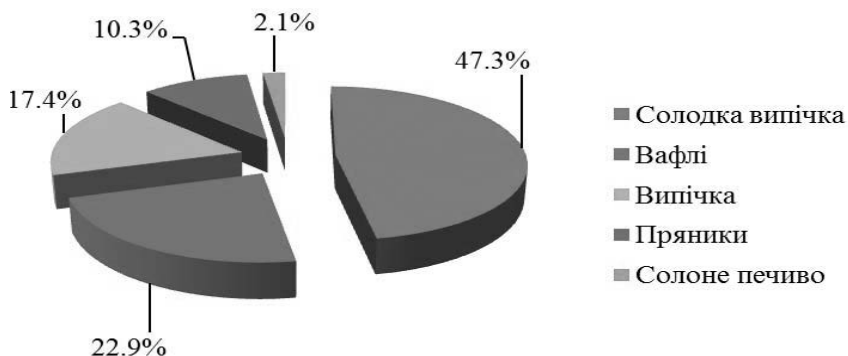


Рис. 2. Структура ринку борошняних кондитерських виробів України, % [10]

У цілому кількість підприємств, які виробляють кондитерські вироби, налічує близько 800 при тому, що 41% ринку належить 3 великим компаніям – ДП «Кондитерська корпорація Roshen», ПАТ «АВК», ПАТ «ВО «Київ-Конті», що дозволяє говорити про достатню концентрованість ринку.

На ринку тортів і тістечок нетривалого терміну зберігання ситуація дещо інша. Крім великих підприємств, які, на відміну від цукерок і печива, виробляють відносно невеликий обсяг випічки, є значна кількість приватних кондитерських, що працюють в сегменті борошняних виробів. Зі зростанням ресторанних мереж та мереж супермаркетів частка таких виробників зростає.

Незважаючи на уповільнення темпів зростання ринку, експерти впевнені, що в Україні культура споживання солодощів тільки починає формуватися, а попит на кондитерські вироби високої якості за умов подолання кризи буде зростати.

В останні роки український ринок тортів відрізняється різноманітним асортиментом, постійними новинками як дрібних регіональних, так і великих вітчизняних виробників. Традиційно експерти поділяють ринок тортів на два великі сегменти – торти з коротким і тривалим терміном зберігання.

Абсолютний фаворит ринку – продукція з коротким (до трьох діб) терміном зберігання. Її купують більше 70% домогосподарств. Сьогодні покупець все частіше обирає більш корисні і натуральні продукти – така тенденція існує в більшості сегментів продуктового ринку та поширилася на кондитерські вироби. Спостерігається відчутне зростання попиту на кондитерські продукти, які містять натуральні інгредієнти. Така продукція найчастіше коштує дорожче, але споживач готовий платити за те, щоб отримати не просто смачний і красиво упакований, але і максимально корисний в цій категорії продукт.

Споживачів привертає нове покоління низькокалорійних ласощів – йогуртових і сирних тортів з додаванням ягід і фруктів (полуниці, вишні, манго, ківі, ожини, ананасу і т. д.). Фруктово-ягідні торти позиціонуються як продукт з очевидною корисністю (низькокалорійний, вітамінізований і т. д.) і активно завойовують український ринок. Хоча найбільшим визнанням поки ще користуються традиційні бісквітно-кремові торти, але їх частка в споживанні скорочується (рис. 3).

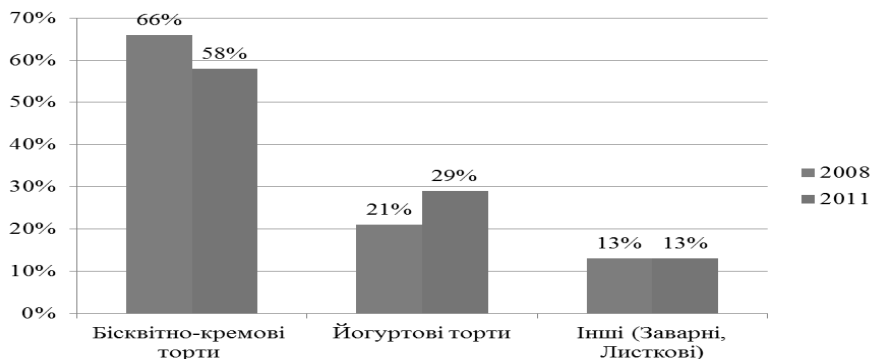


Рис. 3. Структура споживання різних видів тортів, % [10]

Експерти відзначають, що раніше споживачі уважно вивчали якісний і кількісний склад продукту, а зараз перш за все звертають увагу на стислість терміну зберігання, який свідчить про натуральність продукту. Покупці готові платити за якість і натуральні інгредієнти навіть за рахунок скорочення частоти споживання.

Продукція ТОВ «Чарівна казка» (м. Дніпропетровськ) під ТМ «Волшебство» – це смачні торти традиційних рецептур невисокої цінової категорії, які розраховані на масового споживача з низьким і середнім доходом. У процесі аналізу внутрішнього середовища підприємства було виявлено, що більшість проблем пов'язано з недостатньою увагою до фінансового і маркетингового менеджменту. Виходячи з цього можна припустити, що реорганізація структури підприємства та налагодження бізнес-процесів сприятиме інтенсифікації використання наявних ресурсів, зміцнить позиції підприємства на ринку і дозволить збільшити обсяг реалізації продукції за умов грамотної маркетингової стратегії.

З метою оцінювання конкурентоспроможності за допомогою експертних оцінок (експерти – фахівці кондитерської галузі та маркетологи) було проаналізовано якісні показники продукції ТОВ «Чарівна казка» під ТМ «Волшебство» та основних конкурентів, оцінених за 10-бальною шкалою (табл. 1). На підставі отриманих результатів побудовано матрицю (багатокутник) конкурентоспроможності (рис. 4).

Таблиця 1

**Експертні оцінки якісних показників конкурентоспроможності продукції ТМ «Волшебство» та основних конкурентів**

№ з/п	Показник	Волшебство	Сільпо	Мушкетер	Сладков (Nonpareil)	Насолода	Солодка Мрія (Квітець)	Кондитер Т-Престиж	Sladko
1	Смак	7	7	8	6	5	5	4	4
2	Зовнішній вигляд	6	9	5	6	7	6	5	4
3	Асортимент	6	8	6	7	6	4	7	4
4	Ціна тортів	5	3	3	4	4	4	6	5
5	Надійність каналів збуту	5	10	7	7	5	6	6	10
6	Упакування	5	5	5	6	5	5	5	5
7	Маркетингова активність	3	4	7	5	3	3	3	5
8	Імідж	6	5	8	6	5	6	5	4
Разом		43	51	49	46	40	39	41	41

За більшістю показників ТМ «Волшебство» займає середнє становище щодо конкурентів. Серед низьких показників варто відзначити дуже слабку маркетингову активність і роботу з каналами збуту. Сильними сторонами є добрі смакові якості тортів і відносно низькі ціни.

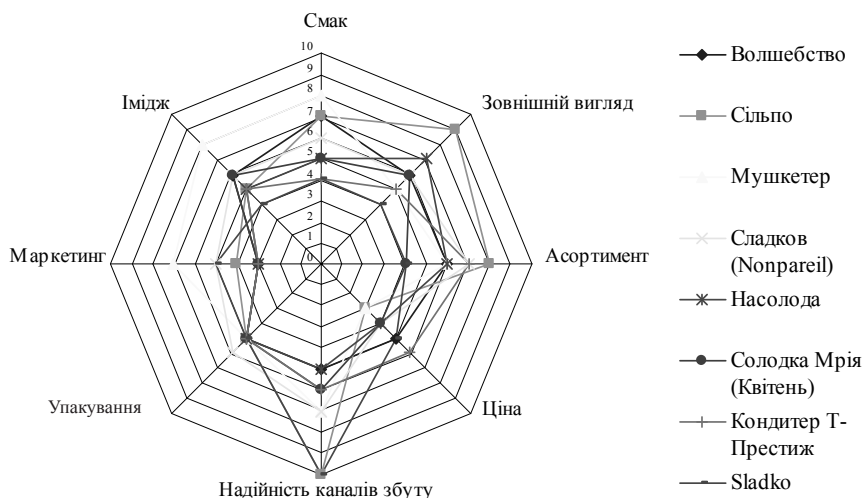


Рис. 4. Матриця конкурентоспроможності ТМ «Волшебство»

Впорядкувати результати проведеного авторами аналізу мікро- та макросередовища підприємства ТОВ «Чарівна казка» можна за допомогою матриці SWOT, яка відображає сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози ринку. У табл. 2 наведено матрицю SWOT-аналізу.

Як зазначено в матриці SWOT, більшість слабких сторін можна подолати за рахунок використання можливостей маркетингу та фінансового менеджменту. Своєчасний маркетинговий і фінансовий аудит внутрішнього та зовнішнього середовища, розробка та своєчасне коригування стратегії залежно від ситуації на ринку, грамотне позиціонування і просування продукції дозволять подолати загрози та повніше реалізувати можливості ринку. Необхідно більше використовувати нові технології просування. На відміну від багатьох своїх конкурентів, у ТОВ «Чарівна казка» навіть немає власного Інтернет-сайту. Сучасний споживач не має можливості отримати вичерпну інформацію про торговельну марку і продукт в мережі Інтернет.

Підприємству необхідно підвищувати обсяги виробництва і більш ефективно використовувати наявні основні фонди. Це дозволить знизити витрати за рахунок ефекту масштабу і збільшити прибуток. Зростання випуску продукції можливе за рахунок збільшення частки ринку, виходу на нові географічні ринки і в нові ніші.

Існуючі кабальні умови в роботі з роздрібними мережами наштовхують на думку про необхідність вертикальної інтеграції з дрібними роздрібними торговцями або формування власної фірмової мережі. Це можливо здійснити за рахунок оренди малих архітектурних форм. Але без вкладання коштів неможлива зміна вектора з падіння на зростання. Тому необхідно запровадити ефективний фінансовий менеджмент, який допоможе знайти зовнішні джерела фінансування та інвестицій або внутрішні резерви і скоротити витрати там, де це можливо.

Стратегія розвитку, яку почала використовувати компанія, спрямована на утримання конкурентних позицій в умовах кризи за рахунок перебудови всього маркетингового комплексу (товарної, цінової політики, системи товароруку та просування товарів).



## Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Чарівна казка»

SWOT		Сильні сторони	Слабкі сторони
		1. Виробничі потужності дають можливість виробляти в 5 разів більше продукції. 2. Підприємство має десятирічний досвід роботи і добре знання ринку. 3. Працюють професіонали з великим досвідом роботи. 4. Виробничий асортимент налічує понад 30 перевічених часом рецептур тортів, які високо оцінюються споживачами за смаковими якостями. 5. Хороша репутація серед постійних споживачів	1. Відсутність сформульованої стратегії фірми. 2. Відсутність професійного маркетингового та фінансового менеджменту. 3. Досить великі витрати і неможливість економії на масштабі. 4. Труднощі із залученням дешевих фінансових ресурсів. 5. Ненадійність каналів розподілу
Можливості	1. Вихід на нові географічні ринки. 2. Розширення асортименту виробів за рахунок нових товарних груп і виходу в нові ніші. 3. Впровадження нових технологій при випуску виробів. 4. Вертикальна інтеграція з роздрібною мережею або формування власної мережі. 5. Збільшення частки на ринку виробів з вітчизняної сировини, при падінні курсу гривні і збільшенні цін на какао	Сильні сторони і можливості: – Треба нарощувати виробництво та повертати ринок Дніпропетровської області, можливо, завдяки вертикальній інтеграції чи створивши власну мережу роздрібних кіосків. Виробничі можливості дозволяють. У фірми є потенціал, який можна реалізувати ще і за рахунок виходу у нові ніші більш складної та якісної продукції. – Це можливо як з використанням наявного обладнання, так і з новими технологіями	Слабкі сторони і можливості: – Фірма може використати наявні можливості, якщо чітко сформулює стратегію, та буде використовувати професійні можливості маркетингового та фінансового менеджменту. – Це дозволить розширити ринки збуту, та збільшити виробництво завдяки маркетинговим зусиллям, більш раціонально використовувати фінансові ресурси та, можливо, залучити інвестиції для розвитку
	1. Впровадження конкурентами нових технологій, які значно знизять собівартість продукту. 2. Зростання продажів субститутів. 3. Сильне падіння ринку через економічну кризу і збільшення безробіття. 4. Збільшення податків. 5. Значне подорожчання сировини. 6. Неплатежі торгових посередників, обумовлені кризою	Сильні сторони і загрози: – Якщо на ринку масово з'явиться значно дешевша продукція конкурентів, близької якості, то фірмі доведеться змінити нішу та переорієнтувати виробництво, на більш якісний та більш індивідуальний продукт. Для цього є всі можливості. Також можна почати випуск іншої кондитерської продукції. Також можлива переорієнтація збуту на власну мережу та Інтернет, щоб позбутися посередників	Слабкі сторони і загрози: – Для подолання можливих загроз потрібно слабкості перетворити в можливості. – Використання маркетингового та фінансового аналізу, розробка та вчасне коригування стратегії, використання всіх доступних маркетингових можливостей буде сприяти подоланню більшості несприятливих умов зовнішнього середовища

Згідно з матрицею І. Ансофа «товар-ринок» [2] у компанії є вибір між трьома стратегіями інтенсивного зростання. Це стратегії глибокого проникнення на ринок, розвитку ринку і розвитку товару. Рекомендації щодо обраних елементів цих стратегій наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**Елементи стратегій зростання, які буде використовувати  
ТОВ «Чарівна казка» для досягнення маркетингових цілей**

Види стратегій зростання	Елементи стратегій, які буде використовувати підприємство
Інтенсивне зростання: Стратегія глибокого проникнення на ринок	1. Зниження витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва. 2. Активізація рекламної діяльності. 3. Переконавання споживачів збільшити частоту споживання тортів, у т.ч. за допомогою випуску порційних тістечок. 4. Застосування засобів стимулювання збуту. 5. Інтенсифікація роботи з каналами збуту
Стратегія розвитку ринку	1. Виявлення нових сфер використання товару, наприклад порційних тістечок у зручному упакуванні для швидкого перекусу в громадських місцях. 2. Вихід на нові територіальні ринки збуту (часткове охоплення Запорізької та Кіровоградської областей). 3. Просування товару через нові канали збуту, наприклад через кафе і ресторани, що не мають власного кондитерського виробництва
Стратегії розвитку товару	1. Розробка нових видів тортів, які будуть значно відрізнятися від наявних за рецептурою, смаком, чи оформленням.
Диверсифікація: вертикальна диверсифікація	1. Випуск інших борошняних кондитерських виробів, які дозволяє виробляти наявна технологія та устаткування. 2. Відкриття фірмового магазину (мережі кіосків)

Разом зі стратегією зростання необхідно обрати базову конкурентну стратегію. Класичним підходом до визначення різновидів конкурентних стратегій є підхід М. Портера, який базується на джерелах конкурентної переваги і виділяє такі основні різновиди конкурентних стратегій: стратегія цінового лідерства; стратегія диференціації; стратегія концентрації [3].

Означений підхід не дає великої свободи вибору конкурентної стратегії. Як стверджує М. Портер, для досягнення успіху фірма повинна обрати одну з трьох базових стратегій. В іншому випадку вона буде завжди задовольнятися низьким прибутком. Щоб вийти з такої несприятливої позиції, необхідні значні зусилля і час. Однак часто фірми здійснюють переходи від однієї базової стратегії до іншої. Потенційна несумісність умов, що виникають при реалізації цих стратегій, часто прирікає такий підхід на невдачу [3, с. 81].

ТОВ «Чарівна казка» перебуває «на роздоріжжі» між базовими стратегіями і наразі не в змозі обрати жодну з них. Забезпечити цінове лідерство в галузі підприємство не може тому, що займає дуже малу частку ринку і не має значних фінансових ресурсів. Концентрація на сегменті неможлива тому, що зараз підприємство працює у наймасовішому сегменті, де сконцентрувалися основні споживачі. Вихід в новий сегмент, по-перше, потребує



значних ресурсів на маркетинг, по-друге, не принесе бажаного результату, тому що інші сегменти в період кризи мають дуже низьку місткість і вже зайняті конкурентами. Стратегія диференціації теж може здійснюватись лише частково, оскільки потребує значних маркетингових і технологічних ресурсів і тісної кооперації з каналами збуту.

Підприємство ТОВ «Чарівна казка» за десятирічний період опанувало виробництво тортів невисокої цінової категорії з дуже добрими смаковими якостями. У виробництві використовуються не найдорожчі інгредієнти, але порівняно з продукцією конкурентів якість тортів є вищою.

В останні роки більш відчувається технологічна перевага компаній «Квітень» та «Кондитер Т Престиж», яка обумовлює досить низькі ціни на продукцію за рахунок зниження витрат завдяки зменшенню частки ручної праці. І це той шанс, який ТОВ «Чарівна казка» може використовувати при нарощуванні обсягів виробництва в 2014 р. Тобто, знизивши складову робочої сили у собівартості готової продукції, можна знизити витрати. А якщо провести фінансовий аудит, то цілком можливо відшукати інші резерви зниження витрат і підвищення ефективності роботи підприємства.

У зв'язку з цим обирається стратегія оптимальних витрат, яка передбачає підвищення споживчої цінності за рахунок високої якості на рівні конкурентних цін або зниження ціни на товари, якість яких аналогічна конкурентним товарам. Ця стратегія об'єднує стратегії диференціації та низьких цін для надання споживачу більшої цінності за умов підтримки витрат на незмінному рівні. Для ефективного застосування стратегії необхідний унікальний досвід підприємства в створенні більш якісного товару за тими ж цінами. Треба одночасно знижувати витрати і підвищувати споживчу цінність товару. Характеристику маркетингової конкурентної стратегії оптимальних витрат за стратегічною матрицею М. Портера наведено в табл. 4.

Таблиця 4

**Характеристика маркетингової конкурентної стратегії оптимальних витрат за стратегічною матрицею М. Портера\***

Показник	Характеристика стратегії оптимальних витрат
Обсяг цільового сегмента	Середній
Конкурентна перевага	Оптимальне співвідношення «ціна – якість» товару
Асортимент товарів	Діапазон якості від нижчої за середню до вищої за середню, кілька або багато модифікацій
Ціна товару	Середня
Пріоритети у виробництві	Надання товару додаткових, неунікальних характеристик за помірну ціну
Пріоритети в маркетингу	Досягнення оптимального співвідношення «ціна – якість»
Підтримка стратегії	Створення унікальної компетенції в зниженні витрат при одночасному вдосконаленні товару

\*Складено за даними [3].

Для того, щоб надати більш повну картину, розглянемо ще одну відому класифікацію конкурентних стратегій. Виходячи з частки ринку і пози-

ції щодо конкурентів, Ф. Котлер пропонує виділяти 4 типи основних конкурентних стратегій: лідера ринку, челенджера, послідовника і нішера [3].

Якщо термінологію Ф. Котлера застосовувати до визначення ринкової позиції, то з урахуванням частки ринку ТОВ «Чарівна казка» перебуває між позиціями послідовника та нішера. На ринку тортів короткого терміну зберігання складно виділити лідера. Крім того, війни, які ведуться на цьому ринку, мають не маркетинговий, а більш комплексний характер. Так, боротьба за канали збуту ведеться не завжди законними методами і не тільки в маркетинговій площині. Тому на цьому етапі підприємству не варто обирати серед названих чотирьох типів стратегій. Більш доцільно приділити основну увагу розробці та реалізації рекомендованої вище конкурентної стратегії оптимальних витрат на базі стратегічної матриці М. Портера.

Для ефективної реалізації стратегії підприємству потрібно створити належні умови, а саме – удосконалити організаційну структуру, створивши відділ маркетингу і продажів з метою ефективного просування продукції, налагодження якісних комунікацій з клієнтами і торговими посередниками. За таких умов використання стратегії інтенсивного зростання може привести підприємство до накреслених маркетингових цілей.

Розробка нових, привабливих для споживача видів тортів у поєднанні з політикою низьких цін, які базуються на низьких витратах, об'єднують елементи стратегії розвитку товару і стратегії оптимальних витрат. Нові рішення щодо оформлення тортів, фасування та упакування не потребують значних додаткових витрат та є маркетинговими інноваціями, здатними сприяти підвищенню обсягу продажів.

Багато додаткових можливостей відкриває такий елемент вертикальної диверсифікації, як відкриття фірмових торгових точок. Торгова точка, розташована у зручному місці, може відразу вирішити кілька завдань:

- по-перше, вона може приносити додатковий дохід від роздрібного продажу;

- по-друге, навіть для виходу на точку беззбитковості торговій точці потрібно продавати чималу кількість продукції, яка забезпечить бажане зростання виробництва;

- по-третє, можна значно знизити залежність від роздрібних торговельних мереж, необґрунтовані неплатежі яких істотно підірвали фінансову стабільність підприємства;

- по-четверте, фірмовий продаж – це відмінне місце для просування продукції, проведення акцій стимулювання збуту і дегустацій нових видів виробів.

**Висновки.** В умовах економічної кризи посилюється невизначеність та нестабільність середовища господарювання підприємств, які працюють на споживчому ринку, зокрема – у кондитерській галузі. Ринок припиняє зростання або скорочується, при цьому обсяги продажів перш за все втрачають підприємства, які не мають чіткої маркетингової стратегії.

ТОВ «Чарівна казка» виготовляє під ТМ «Волшебство» торти традиційних рецептур невисокої цінової категорії, які розраховані на масового споживача з низьким і середнім доходом.

Конкурентний аналіз, виконаний за допомогою матриці конкурентоспроможності, показав, що ТМ «Волшебство» посідає середні позиції за більшістю параметрів конкурентоспроможності на ринку кондитерських виробів Дніпропетровської області. До низьких показників віднесено слабку маркетингову активність і роботу з каналами збуту. Сильними сторонами є добрі смакові якості тортів і відносно низькі ціни.

За допомогою SWOT-аналізу виявлено, що маркетинговий і фінансовий аудит внутрішнього та зовнішнього середовища, розробка та своєчасне коригування стратегії залежно від ситуації на ринку, грамотне позиціонування і просування продукції дозволять підсилити сильні сторони, ліквідувати слабкості, подолати загрози та реалізувати можливості ринку.

Встановлено, що технологічна перевага конкурентів ТОВ «Чарівна казка» компаній «Квітень» та «Кондитер Т Престиж» обумовлює досить низькі ціни на продукцію за рахунок зниження витрат, зокрема завдяки зменшенню частки ручної праці.

Звідси ТОВ «Чарівна казка» рекомендовано обрати стратегію оптимальних витрат, яка передбачає підвищення споживчої цінності за рахунок високої якості на рівні конкурентних цін або зниження ціни на товари, якість яких аналогічна конкурентним товарам. Ця стратегія об'єднує стратегії диференціації та низьких цін для надання споживачу більшої цінності.

Для ефективної реалізації запропонованої стратегії з метою утримання конкурентних позицій в умовах кризи підприємству слід створити належні умови, а саме – удосконалити організаційну структуру, створивши відділ маркетингу і продажів; здійснити перебудову всього маркетингового комплексу (товарної, цінової політики, системи товароруку та просування товарів); запровадити нові рішення щодо оформлення тортів, фасування та упакування; здійснити вертикальну диверсифікацію з роздрібними торговцями та відкрити фірмові торговельні точки (фірмовий магазин та мережу кіосків).

#### *Список використаних джерел*

1. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг / Л.В. Балабанова, В.В. Холд, І.В. Балабанова. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 612 с.
2. Ansoff, H.I. *Strategies for Diversification* / H.I. Ansoff // *Harvard Business Review*; September-October 1957. – P. 113–124.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – СПб.: Питер, 2012. – 816 с.
4. Морозов Ю.Д. Стратегия как фактор обеспечения экономического благополучия организации в контексте мировых тенденций устойчивого развития / Ю.Д. Морозов, И.В. Тараненко // *Академічний огляд*. – 2011. – № 2 (35). – С. 164–175.
5. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
6. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. Оперативна статистична інформація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

7. Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fao.org/statistics>

8. Степанец М. Обзор рынка тортов / М. Степанец // Журнал «Кондитерские изделия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.muki.ru/articles.php?c>

9. Чухлеб І. Хто спіймав облизня: кондитерська промисловість / І. Чухлеб // Український бізнес / 2012. – № 47 (372). – [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://expert.ua/articles/16/0/10920/>

10. Яшин Ю. А мы здесь плюшками балуемся: обзор рынка мучных кондитерских изделий / Ю. Яшин // Russian Food & Drinks Market Magazine. – № 1. – 2011. – С. 40–46.

В статье выявлены тенденции развития украинского рынка кондитерских изделий; проанализированы предпочтения потребителей кондитерской продукции; с помощью метода экспертных оценок с целью определения качественных показателей конкурентоспособности предприятия построена матрица конкурентоспособности ТМ «Волшебство»; по результатам SWOT-анализа предприятия определены пути усиления сильных сторон, ликвидации слабостей, преодоление внешних угроз и лучшего использования рыночных возможностей; даны рекомендации по разработке и внедрению маркетинговых стратегий роста и конкурентной стратегии оптимальных издержек.

**Ключевые слова:** торговая марка, конкурентный анализ, конкурентоспособность, маркетинговая стратегия, стратегия роста, конкурентная стратегия.

The article revealed trends of the Ukrainian confectionery market; represents analysis of consumer preferences confectionery products; by the method of peer reviews to assess quality indicators of the competitiveness of enterprises the authors constructed matrix of trademark «Volshebstvo» competitiveness; the results of the SWOT-analysis of enterprise identified ways to enhance strengths, eliminate weaknesses to overcome external threats and better use of market opportunities; recommendations on the development and implementation of marketing strategies for growth and competitive strategy of optimal cost are elaborated.

**Key words:** brand name, competitive analysis, competitiveness, marketing strategy, growth strategy, competitive strategy.

*Одержано 2.10.2014.*