

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор ННІ ЕіУ

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«___» _____ 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри маркетингу

_____ Ольга ПЕТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«___» _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»**

на тему: «Формування маркетингової стратегії підприємства»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗТТ-5-8

Дітківська Юлія Олександрівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Закревська Людмила Миколаївна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувачка _____
(підпис)

Київ - 2025р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“03” вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Дітківської Юлії Олександрівни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Формування маркетингової стратегії підприємства
керівник роботи Закревська Л.М., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 02.09.2024 р. № 669-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 29.01.2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні основи формування маркетингових стратегій підприємства. Розділ 2. Дослідження маркетингової стратегії ТОВ «Торговий дім «Київхліб». Розділ 3. Розроблення програми заходів щодо оптимізації маркетингової стратегії ТОВ «Торговий дім «Київхліб». Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу. Основні показники діяльності ТОВ «Торговий дім «Київхліб» за 2022-2023 рр. Структура асортименту продукції ТОВ «Торговий дім «Київхліб» в 2022 році і 2023 році, %. Модифікована матриця БКГ ТОВ «Торговий дім «Київхліб» за 2022-2023 рр Структура господарського стратегічного портфеля підприємства. Матриця «Привабливість ринку – конкурентоспроможність» в 2022-2023 рр. Очікувані результати від впровадження заходу. Вплив запропонованого заходу на основні показники роботи.

6. Дата видачі завдання 03.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.09. 2024 - 08.09.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	09.09.20234 - 15.09.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні основи формування маркетингових стратегій підприємства»	16.10.2024 - 06.11.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Торговий дім «Київхліб» матричними методами»	07.11.2024 - 27.12.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення програми заходів щодо оптимізації маркетингової стратегії ТОВ «Торговий дім «Київхліб»»	08.01.2025- 17.01.2025	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	18.01.2025- 24.01.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	25.01.2025- 29.01.2025	Виконано

Здобувачка _____ Юлія ДІТКІВСЬКА
(підпис) (імя та прізвище)

Керівник роботи _____ Людмила ЗАКРЕВСЬКА
(підпис) (імя та прізвище)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні основи формування маркетингових стратегій підприємства, зокрема, досліджено сутність та класифікацію маркетингової стратегії підприємства, фактори, що впливають на маркетингову стратегію підприємства, методичні підходи щодо оцінювання маркетингових стратегій підприємства.

Здійснено аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Торговий дім «Київхліб». Досліджено особливості формування асортиментного портфелю підприємства на основі визначення складу та структури асортименту продукції. Визначено маркетингові стратегії досліджуваного підприємства за допомогою: матричного аналізу господарського портфелю згідно модифікованої матриці Бостон Консалтинг Груп; методу МакКінсі.

На основі узагальнення результатів дослідження особливостей формування маркетингової стратегії ТОВ «Торговий дім «Київхліб» розроблено пропозиції щодо оптимізації маркетингової стратегії підприємства.

Ключові слова: маркетинг, стратегія, маркетингова стратегія, конкурентна стратегія.

ABSTRACT

The qualification work considers the theoretical and methodological foundations of the formation of marketing strategies of the enterprise, in particular, the essence and classification of the enterprise's marketing strategy, factors influencing the enterprise's marketing strategy, methodological approaches to the formation of marketing strategies of the enterprise are studied.

An analysis of the production and economic activities of LLC "Trading House "Kyivkhlib" was carried out. The features of the formation of the enterprise's assortment portfolio were studied based on determining the composition, structure, width and depth, and rationality of the product range. The marketing strategies of the studied enterprise were determined using: matrix analysis of the economic portfolio according to the modified Boston Consulting Group matrix; McKinsey method.

Based on the generalization of the results of the study of the features of the formation of the marketing strategy of LLC "Trading House "Kyivkhlib", proposals were developed to improve the strategic development of the studied enterprise.

Keywords: marketing, strategy, marketing strategy, competitive strategy.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	5
Розділ 1. Теоретико-методичні основи формування маркетингових стратегій підприємства.....	8
1.1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій підприємства.....	8
1.2. Фактори, що впливають на формування маркетингової стратегії підприємства.....	17
1.3. Методичні підходи щодо оцінювання маркетингових стратегій підприємства	23
Розділ 2. Дослідження маркетингової стратегії ТОВ «Торговий дім «Київхліб».....	36
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Торговий дім «Київхліб».....	36
2.2. Аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Торговий дім «Київхліб» матричними методами	41
Розділ 3. Розроблення програми заходів щодо оптимізації маркетингової стратегії ТОВ «Торговий дім «Київхліб».....	55
3.1. Перспективні напрями оптимізації маркетингової стратегії ТОВ «Торговий дім «Київхліб».....	55
3.2. Обґрунтування доцільності застосування стратегії товарної диференціації на ТОВ «Торговий дім «Київхліб»	57
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники господарської діяльності ТОВ «Торговий дім «Київхліб».....	66
Висновки.....	69
Список використаної літератури.....	75
Додатки.....	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективне функціонування підприємств хлібопекарної галузі є важливою передумовою стабільного розвитку економіки країни та забезпечення її населення цінними для здоров'я продуктами харчування. Функціонування таких підприємств у ринкових умовах об'єктивно потребує стратегічної орієнтації та перспектив адаптації до постійних змін як у внутрішньому, так й у зовнішньому конкурентному середовищі, здобутті переваг у виробництві якісних, доступних за ціною товарів, а відтак вивчення, оперативного аналізу та застосування систем маркетингу.

Входження України до Європейської спільноти вимагає розробки маркетингової стратегії, адекватної цілям підвищення конкурентоспроможності вітчизняних хлібопекарних підприємств. Особливого значення набуває координація та узгодження маркетингових заходів щодо дослідження ринку, його сегментації, рекламної діяльності тощо. Тому при розробці концепції сучасного маркетингу слід враховувати зростаючі вимоги до якості продукції, її екологічні стандарти. Таким чином, виникає потреба у розробці ефективної маркетингової стратегії діяльності та розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Формуванню маркетингової стратегії підприємств присвятили свої роботи І.М.Акімова, С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчук, Н.П. Гончарова, О.В. Зозульов, В.Я. Кардаш, В.Л. Корінев, Н.В. Куденко, Л.П. Ліпич, О.В.Кощій, Г.І. Лук'янець, Г.С. Проненко, М.В. Рухтурак, М.П. Сахацький, О.М. Скачков, А.О. Старостіна, Т.М. Циганкова та ін.

Однак проблема формування та застосування ефективних маркетингових стратегій потребує уточненого аналізу, узгодження, вивчення і нових розробок, що й зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні *завдання*:

- дослідити сутність та класифікацію маркетингових стратегій підприємства;
- визначити фактори, що впливають на маркетингову стратегію підприємства;
- охарактеризувати методичні підходи щодо оцінювання маркетингових стратегій підприємства;
- охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «Торговий дім «Київхліб»;
- дослідити маркетингові стратегії досліджуваного підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Торговий дім «Київхліб»;
- визначити вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової стратегії підприємства.

Предметом дослідження є сукупність практичних, теоретичних та науково-методичних підходів щодо формування маркетингової стратегії підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою кваліфікаційної роботи є сучасна методологія пізнання, в основу якої покладено системний підхід, принцип комплексності та послідовності у пізнанні економічних явищ і процесів.

За допомогою абстрактно-логічного методу проведені теоретичні узагальнення та сформувані висновки і пропозиції.

У процесі дослідження використовувалися методи: економіко-статистичні методи (для проведення аналізу економічних і фінансових

показників); матричного стратегічного аналізу (для дослідження маркетингової стратегії).

Інформаційною базою дослідження були відповідні Закони України, нормативні документи Уряду, власні матеріали соціологічних досліджень, первинна документація ТОВ «Торговий дім «Київхліб», періодичні видання, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців із проблеми дослідження, а також інформаційні ресурси світової комп'ютерної мережі Internet.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що обґрунтовані в кваліфікаційній роботі положення, висновки і пропозиції щодо формування ефективної маркетингової стратегії можуть знайти своє застосування на ТОВ «Торговий дім «Київхліб».

Структура та обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Обсяг основного тексту становить 79 сторінок, у тому числі 8 рисунків і 20 таблиць. Список використаних джерел містить 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність маркетингової стратегії та класифікація маркетингових стратегій підприємства

Термін «стратегія» має грецьке походження, утворене від слова *strategia*, де *stratos* означає «військо», а *ago* — «керувати». Спочатку це поняття використовувалося у військовій сфері, де воно позначало мистецтво ведення війни, що охоплює вивчення закономірностей і характеру збройних конфліктів, а також теоретичні основи планування, підготовки та здійснення масштабних військових операцій із чітко визначеними стратегічними цілями [17, с. 4].

Термін «стратегія» вперше був адаптований з військової сфери до економічної А. Чендлером-молодшим у 1962 році для позначення одного з видів управління комерційними підприємствами. З цього моменту розпочався розвиток стратегічного планування на підприємствах у контексті ринкової економіки.

Сьогодні термін «стратегія» активно застосовується у різноманітних сферах суспільної діяльності. Що стосується поняття «стратегія підприємства (фірми)», то його трактують по-різному. Загалом під цим терміном розуміють [5, с. 19]:

- комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на реалізацію довгострокових цілей компанії;
- визначення стратегічних орієнтирів діяльності підприємства на основі аналізу його потенціалу та прогнозування змін у зовнішньому середовищі;
- основний вектор розвитку підприємства, який забезпечує баланс між його цілями, можливостями та інтересами всіх зацікавлених сторін;

- результативну бізнес-стратегію для здобуття та утримання конкурентних переваг;
- сукупність довгострокових орієнтирів, які визначають напрями діяльності підприємства;
- структурований план дій із встановленням пріоритетів у вирішенні завдань та ефективного розподілу ресурсів для досягнення головної мети.

I. Ансофф визначав стратегію як один із можливих наборів правил, що використовуються для прийняття рішень щодо діяльності підприємства в умовах обмеженої інформації про його майбутній розвиток [20, с. 25].

Після аналізу та оцінки основних конкурентів компанія має розробити конкурентні стратегії, які дозволять їй здобути перевагу, пропонуючи продукцію з високою споживчою цінністю. Необхідним кроком для підприємства є створення «стратегічного набору» — системи стратегій різного типу, адаптованих до певного періоду, що враховує специфіку функціонування та розвитку організації, а також її роль і місце у зовнішньому середовищі. Стратегії можна класифікувати за такими групами: загальні для всієї компанії; загальні конкурентні для окремих бізнес-напрямків; продуктово-товарні, орієнтовані на конкретні види продукції або послуг; функціональні, що стосуються окремих підсистем підприємства; ресурсні, спрямовані на підтримку реалізації загальних, функціональних і продуктово-товарних стратегій. Ефективне управління конкурентною поведінкою організації ґрунтується на розробці та реалізації збалансованої конкурентної стратегії, яка забезпечує довгострокову конкурентну перевагу (протягом 5–10 років) [42, с. 125].

Конкурентні стратегії представляють собою сукупність підходів і напрямів, що розробляються керівництвом для досягнення найкращих результатів у конкретній сфері діяльності. Вони визначають методи конкурентної взаємодії компанії на цільових ринках і виконують такі функції: оперативне реагування на зміни в галузі, економіці, політиці та інших важливих сферах; розробка ефективних рішень і ринкових підходів, які

забезпечують стійкі конкурентні переваги; координація стратегічних ініціатив функціональних підрозділів; вирішення актуальних стратегічних завдань, що постають у певний період [16, с. 12].

Конкурентна стратегія компанії відповідає на питання, яким чином вона змагається на цільовому ринку, що дає їй змогу витримувати конкурентний тиск і досягати успіху в конкурентній боротьбі? [2, с. 173]. Хоча в різних джерелах ці стратегії можуть мати різні назви, такі як «конкурентні стратегії», «маркетингові стратегії», «підприємницькі стратегії», «корпоративні стратегії», «портфельні стратегії», «стратегії бізнесу» та інші, сутність залишається однаковою — всі вони орієнтовані на визначення того, як підприємство має діяти на ринку.

Кожна загальна стратегія спирається на вибір конкретних конкурентних стратегій. Зв'язок між ними є безпосереднім: обираючи конкурентну стратегію, компанія визначає шлях досягнення своїх стратегічних цілей. Комбінація загальних та конкурентних стратегій залежить від особливостей галузі, конкурентної позиції фірми в ринку та характеристик самого підприємства.

З точки зору обґрунтування та розвитку конкурентних стратегій, а також їх взаємозв'язку з іншими стратегіями, доцільною є класифікація стратегій за рівнем ухвалення стратегічних рішень, запропонована І. Ансоффом [18, с. 43]:

– Корпоративна стратегія - загальний план управління, який охоплює всі напрямки діяльності компанії, включаючи її господарський портфель. Складається з дій, спрямованих на закріплення позицій компанії в різних галузях і визначення підходів до управління її справами.

– Ділова (конкурентна) стратегія орієнтована на управлінські дії та підходи, які забезпечують успішну діяльність в конкретній сфері бізнесу або стратегічній зоні господарювання; спрямована на здобуття стійких довгострокових конкурентних переваг.

– Функціональна стратегія - план управління діяльністю окремого підрозділу або ключового напрямку всередині конкретної сфери діяльності підприємства.

– Операційна стратегія зосереджена на реалізації конкретних стратегічних ініціатив і підходів у управлінні важливими оперативними одиницями при виконанні щоденних завдань, що мають стратегічне значення.

Усі згадані види стратегій є взаємопов'язаними, а ключовою умовою ефективного функціонування компанії на ринку є правильне обґрунтування та впровадження стратегій на кожному рівні управління. В умовах посилення конкуренції зростає інтерес комерційних організацій до конкурентних стратегій, що робить питання розробки та реалізації таких стратегій надзвичайно актуальними.

Усі згадані види стратегій є взаємопов'язаними, а ключовою умовою ефективного функціонування компанії на ринку є правильне обґрунтування та впровадження стратегій на кожному рівні управління. В умовах посилення конкуренції зростає інтерес комерційних організацій до конкурентних стратегій, що робить питання розробки та реалізації таких стратегій надзвичайно актуальними [20, с. 34].

Основні класифікації конкурентних стратегій представлені в додатку А.

Ці стратегії не є взаємовиключними. Багато підприємців комбінують два або три принципи в одній стратегії, проте кожна з них має свої передумови, особливості, обмеження та пов'язана з певними ризиками [5, с. 45].

Отже, існує великий набір стратегій ринкової конкуренції, які можна об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства — комплекс заходів, орієнтованих на адаптацію компанії до змін в умовах конкуренції та зміцнення її довгострокових конкурентних позицій на ринку (рис. 1.1).

Як показано на рис. 1.1, система конкурентних стратегій складається з: стратегій формування конкурентних переваг, стратегії підтримки конкурентоспроможності підприємства та стратегій його поведінки на ринку.

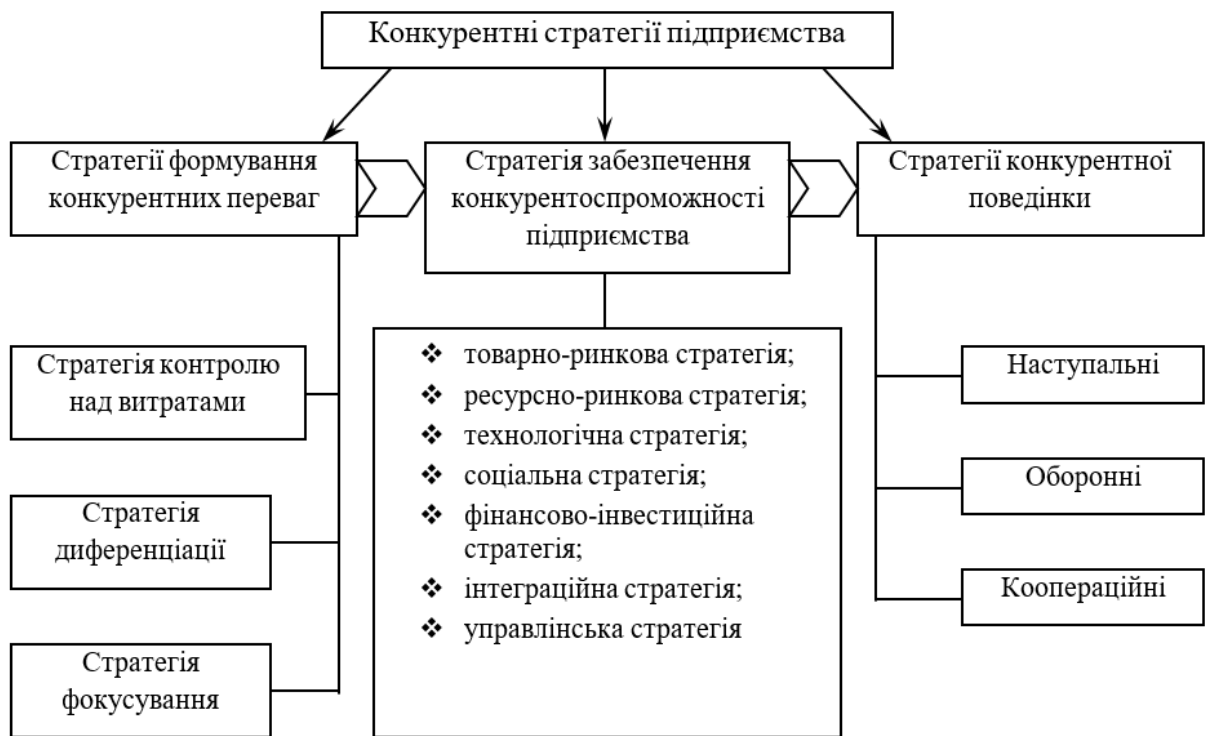


Рис. 1.1. Комплекс конкурентних стратегій підприємства

Джерело: [9, с. 11]

Основними елементами стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

– товарно-ринкова стратегія, яка охоплює рішення щодо асортименту продукції, її оновлення, масштабів виробництва, якості продукції, реклами, обслуговування споживачів та ціноутворення;

– ресурсно-ринкова стратегія, що стосується управління запасами ресурсів, їхньою якістю та частотою поповнення, а також стратегії поведінки на ринку ресурсів;

– технологічна стратегія, яка включає питання вибору технології, її стабільності, НДДКР, оновлення технологій та мінімізації технологічних розривів;

– інтеграційна стратегія, що визначає напрями вертикальної, горизонтальної та діагональної інтеграції;

– інвестиційно-фінансова стратегія, яка охоплює питання залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення позикових коштів та інвестування власних коштів;

– соціальна стратегія, що включає рішення щодо чисельності працівників, їхньої взаємозамінності, диференціації, патерналізму та формування соціальної структури колективу;

– управлінська стратегія, яка визначає тип управління, організаційну структуру та управлінські комунікації.

Підсумовуючи питання стратегії, слід зазначити, що існує відсутність єдиного та узгодженого визначення цього терміну. Як слушно зауважує Г. Мінцберг: «Кожне визначення вносить важливі аспекти у наше розуміння стратегії, мотивуючи нас ставити основні питання щодо організацій та їхнього розвитку загалом» [10, с. 58].

Усі вказані стратегії можуть бути застосовані підприємствами для досягнення певних конкурентних переваг. Однак найбільше поширення в українській практиці отримав поділ конкурентних стратегій за джерелами конкурентної переваги, таких як стратегія диференціації, стратегія лідерства за ціною та стратегія фокусування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика конкурентних стратегій за М. Портером

Ключові параметри	Підхід до конкуренції на ринку		
	Стратегія цінового лідерства	Стратегія диференціації	Стратегія фокусування
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Сутність підходу	Намагання бути виробником із найменшими в галузі витратами	Намагання тим або іншим чином надати своїй продукції рис, що відрізняють од виробів-конкурентів	Концентрація зусиль на вузькій частині ринку, а не робота на усьому ринку
Стратегічна ціль	Завоювання великої долі ринку	Завоювання великої долі ринку	Завоювання вузької ніші ринку, в якій потреби і переваги покупців суттєво відрізняються від інших учасників ринку

1	2	3	4
Основа конкурентної переваги	Спроможність забезпечити загальний рівень витрат нижчим, ніж у конкурентів	Здатність запропонувати покупцям такий товар, який відрізняється від товарів конкурентів	Більш низькі витрати при задоволенні запитів даної ніші ринку, або здатність запропонувати клієнтам цієї ніші товар, спеціально адаптований до їх запитів і смаків
Умови формування	1. Велика частка фірми на ринку і можливості доступу до дешевих сировинних ресурсів. 2. Цінова еластичність і однорідність попиту на продукцію підприємства. 3. Переважно цінова конкуренція. 4. Втрата споживачами свого прибутку при підвищенні цін. 5. Галузева стандартизація і відсутність ефективної диференціації.	1. Наявність широких можливостей виділення товарів на ринку, гарне сприйняття і висока оцінка продукції споживачами. 2. Різноманітна структура попиту на продукцію. 3. Нецінова конкуренція. 4. Незначна частка витрат споживачів на придбання продукції в структурі їх бюджету. 5. Нерозвиненість стратегії диференціації продукції в галузі.	1. Урізноманітнення споживачів по споживанню і цільовому використанню товару. 2. Відсутність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку. 3. Обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку
Асортимент продукції, що виробляється	Гарний основний продукт з невеликою кількістю модифікацій (задовільний рівень якості при обмежених можливостях вибору для покупців)	Багато різновидів товарів, можливості широкого вибору, акцент на рекламу деяких особливо важливих ознак диференціації товару	Асортимент пристосований до того, щоб задовольнити особливі запити обраного сегмента ринку
Головний принцип організації виробничої діяльності	Постійний пошук можливостей для зниження витрат без втрати досягнутого рівня якості і істотних параметрів товару	Пошук нових способів краще задовольнити запити покупців	Індивідуалізація товару в відповідності з особливими запитами покупців вибраної ніші ринку

Джерело: [40, с. 87]

Основний зміст стратегії диференціації полягає в створенні ринкової пропозиції, яка буде відрізнятися від конкурентних варіантів. Згідно з М. Портером [40, с. 12], джерелами диференціації можуть бути різні аспекти, такі як товарна, сервісна, іміджева диференціація або диференціація за рахунок персоналу. З. Є. Шершньова [47] зазначає, що одним із важливих джерел диференціації сьогодні є упаковка. На українському ринку є багато прикладів стратегії диференціації, орієнтованих саме на упаковку, тому він виділяє цей аспект як окрему форму диференціації.

Сутність *стратегії диференціації* – в створенні такої ринкової пропозиції, яка відрізнялася б від конкурентів. Джерелами диференціації за М. Портером, можуть бути: товарна, сервісна, іміджева диференціація або диференціація персоналу. З.Є. Шершньова пише, що нині вельми істотним джерелом диференціації є упаковка. На ринку України ми знаходимо чимало прикладів стратегії диференціації саме за упаковкою. Тому він виділяє диференціацію упаковки.

Товарна диференціація полягає в створенні відмінностей у продукції підприємства, які вигідно відрізняють її від товарів конкурентів. В основі товарної диференціації лежать інновації в продукції. Це перший і основний шлях для знаходження переваг. Проте з розвитком ринку різниця між товарами зменшується, що спонукає до пошуку нових джерел для диференціації.

Сервісна диференціація є важливим доповненням до товарної диференціації і полягає в пошуку та створенні відмінностей у сервісному обслуговуванні клієнтів. Це включає такі напрямки, як доставка товару до споживача, монтаж та налаштування, навчання користувачів, надання безкоштовних консультацій, а також оперативний та якісний ремонт продукції.

Диференціація персоналу полягає у прояві ввічливості, уваги, відповідальності та комунікабельності. Це особливо важливо в індустрії

послуг, де особисте ставлення працівників до клієнтів має великий вплив на загальне враження від обслуговування.

Іміджева диференціація полягає у створенні унікального позитивного образу компанії, що слугує її конкурентною перевагою. Це досягається через використання таких методів, як фірмова символіка, партнерство з медіа, створення особливої атмосфери та організація різноманітних заходів.

Стратегія цінового лідерства полягає в досягненні найменших витрат у галузі, що дозволяє встановлювати найнижчі ціни. Ключовим джерелом цієї стратегії є економія за рахунок масштабів виробництва. Однак для досягнення цінового лідерства не обов'язково володіти великою часткою ринку. М. Портер виділяє кілька факторів зниження витрат, таких як спрощення товару шляхом усунення зайвих характеристик, використання дешевших матеріалів, впровадження інновацій у виробничі процеси (наприклад, автоматизація та комп'ютеризація), а також використання дешевших трудових ресурсів, зокрема в країнах з низькими зарплатами [40, с. 82].

Стратегія цінового лідерства має кілька переваг: вона забезпечує прибутковість компанії навіть в умовах жорсткої конкуренції, коли інші підприємства зазнають збитків; дозволяє знижувати витрати, що створює високі бар'єри для нових конкурентів і зменшує залежність від постачальників; а також надає більше свободи у прийнятті рішень порівняно з конкурентами. Однак існують і певні ризики: конкуренти можуть впровадити свої методи зниження витрат; нові технології можуть знищити існуючі конкурентні переваги; фокус на витратах може перешкоджати своєчасному реагуванню на зміни на ринку; а непередбачувані фактори можуть зменшити різницю в цінах між компанією і її конкурентами [42, с.124].

Стратегія фокусування полягає в орієнтації на обмежену конкурентну нішу всередині конкретної галузі. Компанія, що обирає таку стратегію, зосереджується на певному сегменті або кількох сегментах ринку, і спрямовує всі свої ресурси на їх обслуговування. Оптимізуючи свою діяльність, вона

намагається здобути конкурентні переваги саме в цих сегментах, хоча не обов'язково має загальні конкурентні переваги в межах всієї галузі [35, с. 35].

Стратегія фокусування може бути використана як компанією, яка домінує за рівнем собівартості та обслуговує конкретний сегмент, так і диференціатором, що задовольняє унікальні потреби ринку, встановлюючи високі ціни. Тому компанії можуть обирати стратегію конкуренції на широкому фронті, обслуговуючи кілька сегментів, або зосереджуватися на вузькому напрямку, орієнтуючись на конкретні цілі [49].

Широка і сфокусована диференціація часто сприймаються як одне й те саме, але між ними є важлива різниця. Компанія, що обирає стратегію широкої диференціації, базує свою діяльність на загальних відмінних характеристиках (наприклад, ІВМ у виробництві комп'ютерів). У свою чергу, компанія, що вибирає сфокусовану диференціацію, орієнтується на конкретний сегмент з особливими потребами та намагається задовольнити їх значно ефективніше [2, с. 175].

Основною загрозою стратегії фокусування є те, що вибраний сегмент може зникнути з різних причин. Це може статися, якщо в сегмент вийде конкурент, який перевершить вашу компанію у спеціалізації та приверне ваших клієнтів, або якщо зміняться уподобання споживачів, відбудуться демографічні зміни, що призведе до зменшення сегмента.

1.2. Фактори, що впливають на формування маркетингової стратегії підприємства

Необхідність розробки маркетингових стратегій обумовлена потребою детального аналізу чинників, які на них впливають.

При розробці комплексу маркетингових стратегій керівництво організації повинно ретельно враховувати вплив факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище включає фактори макро- та

мікросередовища, причому мікросередовище залежить від макросередовища. Оскільки факторів макросередовища є багато, доцільно зосередитися на тих, що мають значний вплив на маркетингові стратегії підприємства.

В літературі [47, с. 134] часто використовують аналіз PEST–факторів, що є аббревіатурою, складеною з перших літер чотирьох англійських слів: policy (політика), economy (економіка), society (суспільство), technology (технологія). До кожної з цих груп відносяться різні фактори (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Матриця PEST-аналізу

P	Політика	E	Економіка
1. Вплив виборів Президента, Верховної Ради тощо. 2. Зміни в законодавстві (які саме) 3. Державне регулювання в галузі... (назва напрямку). 4..... п..... п+1 Сценарій № 1 — «Політика» п+2 Сценарій № 2 — «Політика»		1. Загальні тенденції в економіці: підйом? спад? 2. Рівень інфляції. 3. Співвідношення грн/\$ (або до іншої валюти, наприклад євро) 4. Витрати на енергоносії..... п..... п+1 Сценарій № 1 — «Економіка» п+2 Сценарій № 2 — «Економіка»	
S	Соціум	T	Технологія
1. Зміни в базових цінностях. 2. Зміни у стилі життя. 3. Демографічні зміни. 4. Зміни у структурі доходів. 5. Ставлення до освіти (бізнесу)..... п.... п+1 Сценарій № 1 — «Соціум» п+2 Сценарій № 2 — «Соціум»		1. Державна технологічна політика. 2. Тенденції в НДПКР. 3. Нові патенти. 4. Швидкість змін у технології (певної галузі). 5. Нові продукти..... п..... п+1 Сценарій № 1 — «Технологія» п+2 Сценарій № 2 — «Технологія»	

Джерело: [44, с. 114]

Зовнішні фактори часто класифікують за кількома основними групами, що визначають зовнішнє середовище функціонування організації [48, с. 135]:

1. Економічні фактори — фактори, що охоплюють процеси обігу грошей, товарів, послуг, інформації та енергії, які безпосередньо впливають на економічну активність підприємств та ринкові умови.

2. Політичні фактори — чинники, що визначають політичні погляди населення, структуру політичних груп та безпосередньо впливають на процеси прийняття рішень на рівні місцевих органів влади та урядів, формуючи нормативно-правову базу для функціонування бізнесу.

3. Соціально-демографічні фактори — фактори, що впливають на тривалість та якість життя населення, а також визначають його ціннісні орієнтації, рівень освіти та потреби, що, в свою чергу, сприяють формуванню попиту на певні товари і послуги.

4. Технологічні фактори — чинники, що стосуються впливу на розвиток технічних засобів, обладнання, виробничих процесів, а також новітніх технологій та ноу-хау, що можуть суттєво змінювати ефективність виробництва та сприяти інноваціям.

5. Конкурентні фактори — фактори, що характеризують поведінку конкурентів на ринку, динаміку змін у ринкових сегментах, рівень концентрації конкурентних сил та тенденції в конкурентному середовищі.

6. Географічні фактори — чинники, які визначають розташування підприємства, топографічні особливості місцевості, кліматичні умови та природні ресурси, включаючи корисні копалини, що можуть впливати на виробничі можливості та логістичні аспекти діяльності компанії.

В.Г. Герасимчук, аналізуючи вплив зовнішніх чинників на процес формування маркетингових стратегій, акцентує увагу на необхідності здійснення «огляду навколо», що передбачає комплексну оцінку факторів зовнішнього та проміжного середовища. Зокрема, це включає аналіз впливу таких елементів, як споживачі, економічна ситуація, конкуренція,

технологічні інновації, діяльність урядових структур, а також ефективність використання маркетингової інформації [7, с. 34].

Згідно з концепцією Ф. Котлера, внутрішнім чинником, що впливає на розробку маркетингових стратегій, є комплекс маркетингу, який розробляється та управляється самою організацією. У процесі його формування компанія використовує маркетингову інформацію, інструменти планування, організаційну структуру служби маркетингу та механізми маркетингового контролю [28, с. 134].

Серед внутрішніх чинників, які впливають на розробку маркетингових стратегій, окрім елементів комплексу маркетингу, Ф.І. Євдокімов та В.М. Гавва виділяють такі складові, як: системи управління підприємством, товарний асортимент, науково-технічний потенціал, кадрові ресурси, фінансовий стан організації, а також технологічні та технічні можливості підприємства [13, с. 48].

Внутрішні фактори, що визначають формування маркетингових стратегій підприємств, є складною та взаємопов'язаною системою елементів, що функціонують у тісній взаємодії один з одним. У цьому контексті, зміна одного з факторів часто викликає ланцюгову реакцію, яка, в свою чергу, ініціює коригування інших внутрішніх компонентів. Така динаміка внутрішніх факторів може суттєво вплинути на кінцеві результати маркетингової стратегії підприємства, оскільки будь-яка корекція одного з елементів (наприклад, продуктового асортименту, фінансових ресурсів чи організаційної структури) неминуче викликає зміни в інших сферах діяльності. Це взаємозалежне функціонування компонентів сприяє необхідності гнучкості та постійного моніторингу внутрішнього середовища при розробці та реалізації маркетингових стратегій, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змінних умов і досягати бажаних результатів.

Аналізуючи погляди науковців щодо впливу різноманітних факторів на маркетингові стратегії підприємств, можна стверджувати, що взаємозв'язок

між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища можна представити у вигляді схеми (рис. 1.2).

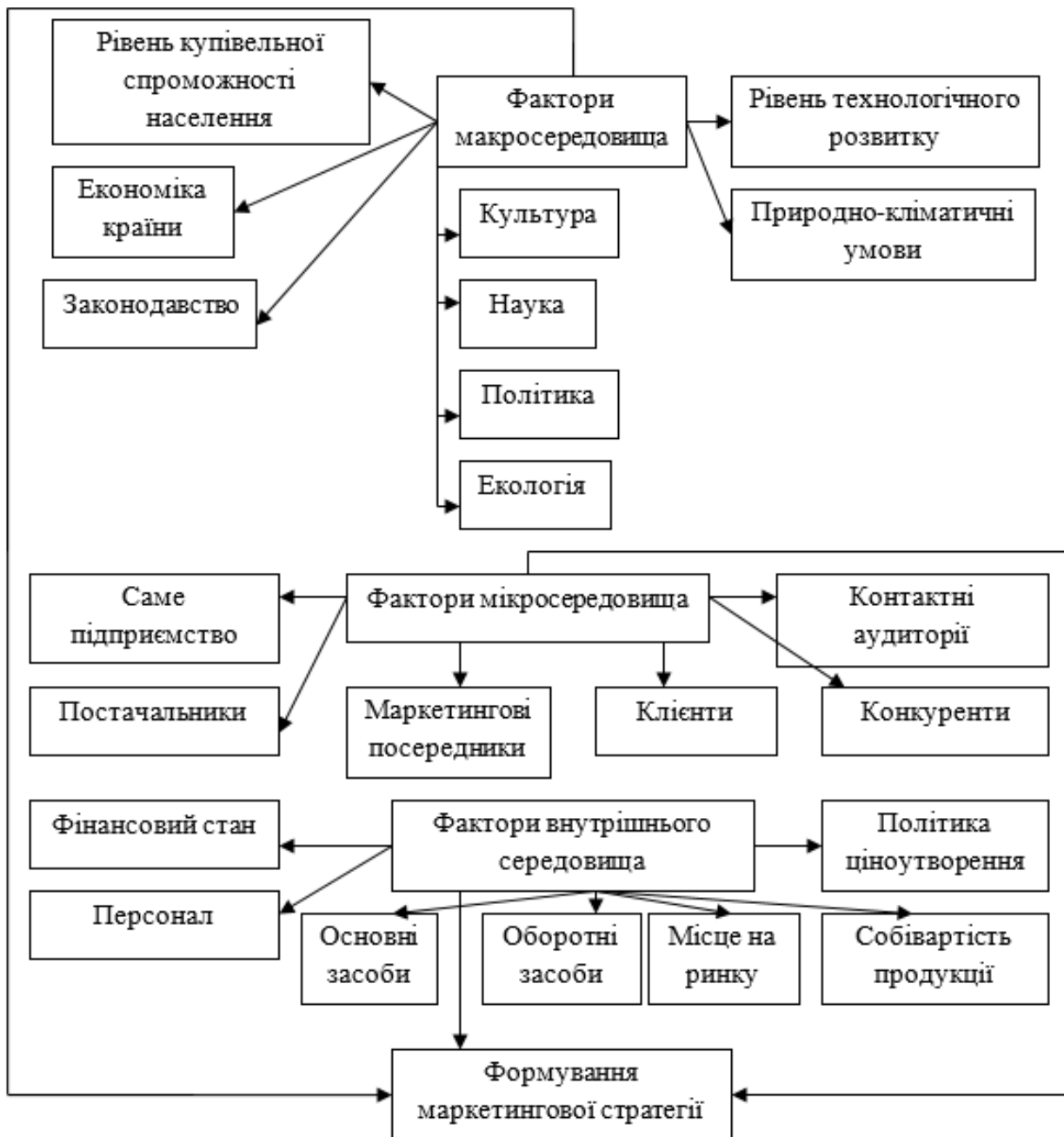


Рис. 1.2. Фактори, які впливають на формування маркетингових стратегій підприємств [7, с. 154]

Як видно з представленої схеми (рис. 1.2), фактори внутрішнього середовища знаходяться на найвищому рівні безпосереднього впливу на формування маркетингових стратегій підприємств. Ці фактори є найбільш локалізованими і мають безпосередній ефект на діяльність компанії, оскільки

вони визначають її внутрішні ресурси, організаційні структури, технологічний потенціал і управлінські процеси. Дещо віддаленішим рівнем є вплив факторів мікросередовища, які, хоча й не безпосередньо залежать від внутрішніх процесів підприємства, проте мають значний вплив на його здатність реалізувати обрану маркетингову стратегію. До таких факторів належать конкуренція, постачальники, споживачі та інші учасники ринку. Найбільш віддаленими є фактори макросередовища, які включають економічні, політичні, соціальні та технологічні умови, що формують загальний контекст, в якому функціонує підприємство. Ці фактори мають менш безпосередній, але значний вплив на стратегічні орієнтири компанії.

Варто підкреслити, що відстань між підприємством та конкретним фактором, який впливає на маркетингові стратегії, визначає рівень впливу, який підприємство може здійснювати на цей фактор. Зокрема, фактори, що знаходяться ближче до підприємства (наприклад, внутрішні фактори та мікросередовище), дозволяють керівництву здійснювати більш прямий і ефективний контроль. Водночас фактори, що віддаленіші, такі як елементи макросередовища, знаходяться поза безпосереднім контролем підприємства, що обмежує можливості впливу на них. В результаті, підприємство має значно менший вплив на фактори макросередовища, ніж на внутрішні чи мікросередовище, і змушене адаптувати свої стратегії відповідно до змін, що відбуваються в цих зовнішніх умовах.

Взаємодія усіх зазначених факторів має специфічний характер, який залежить від галузі діяльності та особливостей конкретного підприємства, причому ця взаємодія може змінюватися в часі. Таким чином, вибір маркетингових стратегій для різних підприємств не є стандартним процесом і значною мірою залежить від конкретних умов, що характерні для кожного випадку. Фактори, що впливають на формування стратегії, можуть суттєво відрізнятися, зокрема в залежності від внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов ринку. Отже, для прийняття обґрунтованого рішення щодо вибору стратегії діяльності, необхідно всебічно оцінити як внутрішні, так і

зовнішні фактори, які безпосередньо впливають на процес стратегічного планування.

1.3. Методичні підходи щодо оцінювання маркетингових стратегій підприємства

Рішення стратегічних маркетингових завдань вимагає чіткої організації та значних управлінських зусиль. Управління процесом стратегічного маркетингу передбачає здійснення основних функцій управління, серед яких можна виділити планування, організацію, мотивацію та контроль. Важливим аспектом є те, що планування виступає як початкова та основоположна функція управлінського процесу, яка визначає подальші етапи реалізації стратегії, організацію роботи та контроль за її виконанням.

Маркетингове стратегічне планування є критично важливим елементом для забезпечення ринкової орієнтації комерційної організації. Це планування має виконувати функцію основи для формулювання та реалізації стратегії організації, оскільки воно визначає напрямки діяльності, що сприяють адаптації до змінюваних умов ринку та забезпечують стійкість конкурентних позицій підприємства.

Масштаби діяльності підприємства визначають рівні маркетингового стратегічного планування, що є пріоритетними для його успішної реалізації. Для малих та середніх підприємств маркетингове стратегічне планування, як правило, здійснюється на корпоративному рівні. У свою чергу, для великих компаній характерним є комбіноване застосування стратегічного планування на корпоративному рівні, а також на рівні бізнес-одиниць (БО) та функціональному рівні, що забезпечує більш детальну адаптацію до специфічних умов кожного окремого підрозділу та підвищує ефективність управління в цілому.

Також на практиці відсутній єдиний уніфікований підхід до маркетингового стратегічного планування, зокрема щодо його компонентів та часових рамок. Маркетинговий стратегічний план є результатом творчого процесу, специфічного для кожного підприємства, що зумовлює індивідуальний підхід до його розробки та адаптації до внутрішніх та зовнішніх умов функціонування організації.

Одним із найбільш розповсюджених підходів до аналізу конкурентної позиції підприємства в бізнес-середовищі та його стратегічного потенціалу є методологія матричного аналізу. Цей підхід полягає у вивченні господарського портфеля підприємства з метою оцінки його конкурентоспроможності в контексті умов та вимог зовнішнього конкурентного середовища. Матричний аналіз являє собою двовимірну модель (таблицю), у якій порівнюються різні показники. Матричний підхід став основою для стратегічного аналізу підприємства, що сприяє його дедалі більшому використанню в підприємницькій практиці [34, с. 125].

Матриця Бостонської консультативної групи. Матриця портфельного аналізу Бостонської консультативної групи (БКГ), одна з найбільш відомих і широко використовуваних методик, була розроблена в 60-х роках ХХ століття [31, с. 67]. Цей інструмент передбачає аналіз двох основних змінних: відносної частки ринку та темпу зростання ринку, що дозволяє оцінити стратегічне положення різних бізнес-одиниць або продуктів у портфелі компанії (рис. 1.3).

1. Відносна частка ринку є показником, що відображає співвідношення між часткою ринку, яку займає конкретний продукт підприємства, і загальним обсягом ринку, на якому цей продукт присутній. Ця змінна зазвичай відкладається на горизонтальній осі матриці і слугує індикатором рівня конкурентоспроможності або рентабельності продукту. Вимірюється вона через обсяг реалізації продукції лідера ринку, при цьому якщо підприємство реалізує менше продукції, ніж лідер, його відносна частка ринку буде меншою за одиницю (<1), а якщо більше — то вищою (>1).

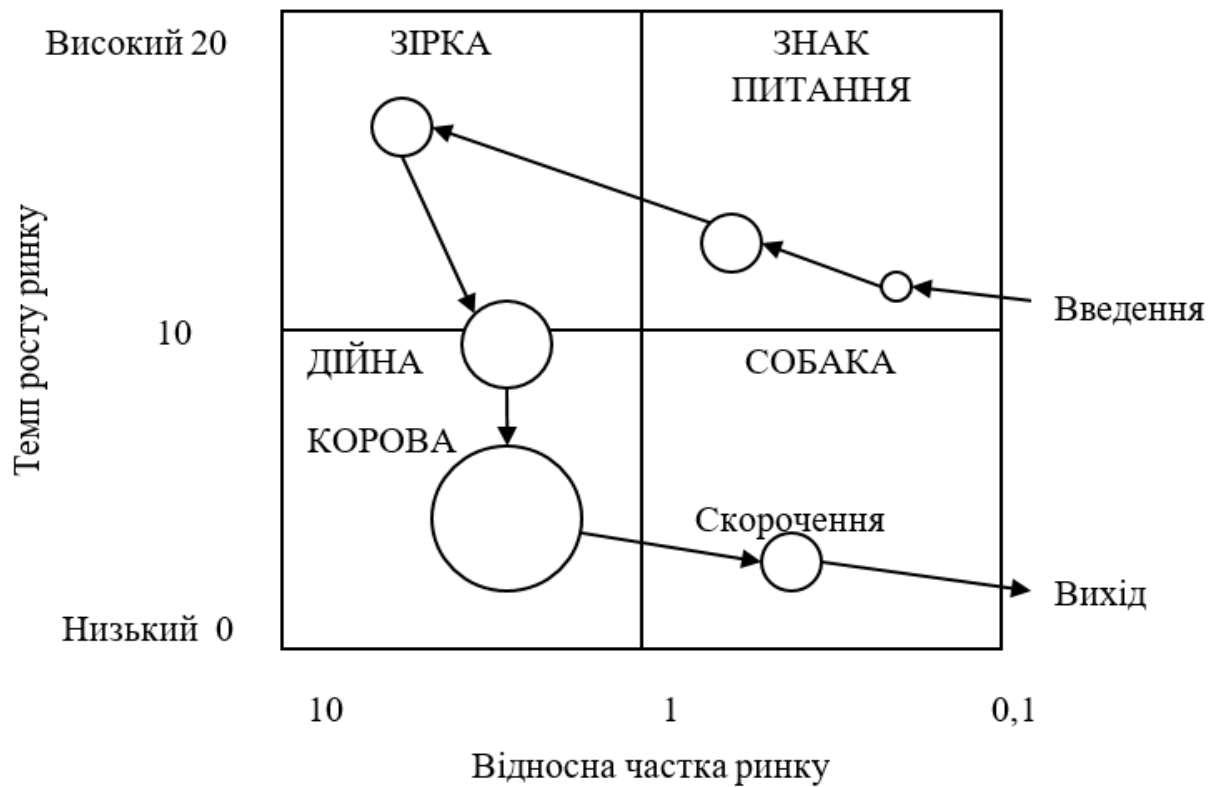


Рис. 1.3. Матриця БКГ «зростання – частка ринку»

Джерело: [31, с. 69]

Горизонтальна вісь, що позначає «частку ринку», охоплює діапазон від 0,1 до 10, при цьому значення на осі наносяться за логарифмічною шкалою, що дозволяє адекватно відобразити різницю в масштабах ринкових часток.

2. Темп зростання ринку відображає динаміку розвитку галузі, що вимірюється як річний приріст обсягу продукції, а також потенціал подальшого розширення ринку. Ця змінна розміщується на вертикальній осі матриці і варіюється в межах від 0 до 20 % і більше, де відмітка 10 % відділяє швидкий ріст від повільного. Якщо частка ринку, розташована на горизонтальній осі, свідчить про рівень доходів підприємства, то темп зростання ринку на вертикальній осі вказує на необхідність витрат для освоєння даного ринку [14, с. 148]. Таким чином, матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) дозволяє визначити чотири ключові категорії, в яких може знаходитися бізнес або його продукти, що отримали загальноновизнану класифікацію: «знаки питання», «зірки», «дійні корови» та «собаки».

Залежно від позиції бізнесу підприємства в матриці, тобто від того, в якому квадранті він розташований, визначається відповідна стратегія для цього бізнесу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика портфеля бізнесу підприємства за матрицею БКГ і вибір стратегій

Позиція бізнесу	Характеристика позиції	Можливі стратегії бізнесу	Маркетингові стратегії
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Знаки питання (важкі діти, дикі кішки)	Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій (низька частка продукції підприємства на ринку), але діє на швидкозростаючих перспективних ринках. Потребує значних вкладень, щоб перетворити «знаки питання» на «зірки». Тобто майбутнє такого бізнесу ще не визначене. Він стає або «зіркою», або «собакою» і знімається з виробництва. Стадія ЖЦТ – зростання.	- Збільшення частки ринку. Ризикувати. Перетворити на «зірку». - Збирання врожаю для безперспективного бізнесу. - Деінвестування, ліквідація нежиттєздатного бізнесу.	– Стратегія підсилювання: активізація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення якості, зниження цін або вихід з ринку.
Зірки	Високо конкурентний бізнес (висока частка продукції підприємства на ринку) на швидко зростаючих ринках. Це товари – лідери, потребують певних засобів для створення і підтримання лідерства. Завдяки конкурентноздатності дає значні прибутки і по мірі дозрівання ринку перетв. на «дійних корів» Стадія ЖЦТ – зростання.	- Збільшення частки ринку і оптимізація.	- Стратегія втримування: активізація реклами, зниження цін, модифікація товару, його широке розповсюдження.

1	2	3	4
Дійні корови	Високо конкурентний бізнес (висока частка продукції підприємства на ринку) на зрілих, схильних до застою ринках. Перспектива незначна, але такий бізнес дає грошей значно більше ніж їх потрібно для підтримання власної долі ринку. Є джерелом фінансових засобів для науково-дослідних робіт і диверсифікації виробництва («важким дітям»). Стадія ЖЦТ – зрілість	- Збереження частки ринку. - Збирання врожаю для слабких «корів», що не мають майбутнього. - Отримання Максимальної вигоди.	- Стратегія підтримування: реклама – нагадування, цінкові знижки, стимулювання збуту, підтримування каналів розподілу.
Собаки (невдахи, мертвий вантаж)	Низько конкурентний бізнес на зрілих, часто застійних ринках. Збереження такого бізнесу потребує значних фінансів при малій надії на покращення, а частіше веде до зниження іміджу п-ва. Його краще ліквідувати. Стадія ЖЦТ – скорочення	- Збирання врожаю. - Піти з ринку (ліквідація бізнесу).	- Стратегія скорочування: мінімізація витрат

Джерело: [16, с. 76]

Таким чином, на основі матриці БКГ можна визначити кілька альтернативних стратегій:

1. Стратегія «Збільшення частки ринку» – спрямована на перетворення бізнесів, що знаходяться в квадранті «знаки питання», в «зірки». Для «зірок» передбачено утримання та подальше збільшення ринкової частки з оптимізацією. Вона потребує значних інвестицій, особливо для бізнесів, що знаходяться на стадії «знак питання».

2. Стратегія «Збереження частки ринку» – застосовується до бізнес-одиниць, які знаходяться в квадранті «дійні корови», зокрема до сильних «дійних корів», що перебувають на розвиваючихся, але повільно зростаючих

ринках. За допомогою цієї стратегії значні кошти, отримані від «доїння», спрямовуються на розвиток нових бізнесів («знаки питання») і інновації.

3. Стратегія «Збирання врожаю» – орієнтована на отримання максимально можливих короткострокових прибутків, навіть за рахунок скорочення частки ринку. Цю стратегію використовують для слабких «дійних корів», «знаків питання» та «собак», що не мають перспектив на майбутнє.

4. Стратегія «Ліквідація бізнесу» – передбачає закриття бізнесів, що перебувають у квадрантах «собаки» і «знаки питання», які не приносять прибутку і не мають шансів на подальший розвиток. Ліквідовані активи спрямовуються на фінансування перспективних бізнесів, зокрема «зірок» і «знаків питання».

Матриця БКГ базується на двох ключових гіпотезах:

1. Висока частка ринку свідчить про наявність конкурентної переваги, яка обумовлена зниженими витратами на виробництво, що забезпечує високу рентабельність діяльності підприємства.

2. Присутність на зростаючому ринку вимагає значних інвестицій для оновлення та розширення виробничих потужностей, що є необхідним для підтримки та посилення конкурентних позицій на ринку.

Переваги матриці Бостонської консультативної групи (БКГ) включають [33, с.24]:

– Простота та доступність. Матриця БКГ є зрозумілим і зручним інструментом для аналізу портфеля бізнес-одиниць підприємства. Вона дозволяє легко оцінити поточне становище продуктів або бізнес-одиниць за двома основними критеріями: часткою ринку та темпом зростання ринку.

– Орієнтація на стратегічне управління. Використання матриці дозволяє компанії приймати стратегічно обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів між різними напрямками діяльності, зокрема в контексті інвестицій, утримання або ліквідації бізнес-одиниць.

– Зручність у візуалізації. Двовимірна структура матриці забезпечує чітке уявлення про конкурентні позиції бізнес-одиниць на ринку та дає змогу

визначити найбільш перспективні напрямки для розвитку чи скорочення діяльності.

- Адаптованість до різних типів бізнесу. Матриця може бути використана як для великих корпорацій, що мають широкий портфель бізнес-одиниць, так і для малих підприємств, що зосереджуються на кількох ключових продуктах чи послугах.

- Підтримка стратегічних рішень. Використання матриці дозволяє визначити найбільш прибуткові та перспективні напрямки для інвестування, а також дозволяє здійснювати ефективний контроль за життєвим циклом продуктів або послуг підприємства.

- Інструмент для аналізу ризиків. Матриця дає можливість визначити, які бізнес-одиниці є більш стабільними та менш ризикованими, а які потребують додаткових інвестицій або можуть бути визнані збитковими.

Незважаючи на численні переваги, матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) має кілька суттєвих недоліків, які можуть обмежувати її ефективність в умовах стратегічного управління. Серед основних недоліків виділяються такі [33, с. 28]:

- Обмеженість двовимірного підходу. Матриця БКГ зосереджена лише на двох змінних – відносній частці ринку та темпі зростання ринку, що значно спрощує реальну ситуацію на ринку. Ігноруються інші важливі фактори, такі як зміни в потребах споживачів, технологічні інновації, конкурентні загрози, а також внутрішні аспекти діяльності підприємства.

- Не врахування циклів життєвого циклу продукту. Матриця БКГ не завжди коректно відображає зміну характеристик продуктів або бізнес-одиниць протягом їхнього життєвого циклу. Товари, що потрапляють у категорію «собаки», можуть мати потенціал для відновлення або модернізації, але матриця не дає змоги виявити такі можливості.

- Універсальність підходу. Хоча матриця БКГ має широкий спектр застосувань, вона не завжди підходить для аналізу специфічних, особливо

високотехнологічних або інноваційних ринків, де темп зростання може бути нерівномірним або не відповідати загальним тенденціям ринку.

– Неможливість врахування багатьох стратегічних варіантів. Оскільки матриця має лише чотири категорії, вона може обмежити можливості для визначення стратегічних варіантів для бізнес-одиниць. Це спрощує реальні варіанти розвитку і може призвести до прийняття менш оптимальних рішень.

– Перехідність позицій. Продукти та бізнес-одиниці можуть швидко змінювати своє становище в матриці БКГ в залежності від змін на ринку, що може призвести до нестабільності в стратегічному плануванні. Багато компаній стикаються з труднощами в прогнозуванні змін, які можуть бути значно більшими або менш передбачуваними, ніж зазначено в матриці.

– Ігнорування масштабних ефектів та синергії. Матриця БКГ не враховує ефекти синергії між різними бізнес-одиницями в рамках одного підприємства, що можуть суттєво вплинути на загальну конкурентну перевагу. Також не враховуються масштаби виробництва та можливості оптимізації витрат в умовах великих підприємств.

Загалом, хоча матриця БКГ є корисним інструментом для первісного аналізу портфеля бізнесу, її використання повинно супроводжуватись комплексним підходом, що враховує додаткові фактори та більш детальну оцінку ринкових і внутрішніх умов.

Матриця «Мак-Кінсі». На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі є більш складною і багатофакторною моделлю. Вона була розроблена у співпраці консалтингової компанії «McKinsey & Company» та корпорації «General Electric» в США [31, с. 54]. У матриці Мак-Кінсі фактор «відносна частка ринку», що є складовою матриці БКГ, трансформується у більш комплексне поняття — «конкурентоспроможність підприємства» або «стратегічне становище підприємства», яке представлено на горизонтальній осі. В свою чергу, фактор «темپ зростання ринку» змінюється на «привабливість галузі (ринку)», що відображається на вертикальній осі. Це призводить до того, що матриця Мак-Кінсі складається вже з дев'яти

квадрантів, що дозволяє здійснювати більш детальну оцінку як довгострокової привабливості ринку (галузі), так і конкурентної позиції підприємства на ньому. Саме тому дану матрицю часто називають моделлю «привабливість – конкурентоспроможність» (рис. 1.4).

← Прибутковість (привабливість) видів діяльності

		висока	середня	низька
К о н к у р е н т н а п о з и ц і я	висока	зростання, пошуки шляхів лідирування, максимізація інвестицій	вибіркове зростання (пошук «сегментів росту»); контрольоване інвестування; підтримка позиції	підтримка «граничної» позиції; стабілізація; пошуки готівки; інвестування в підтримку рівня
	середня	вибіркове зростання; оцінка потенціалу для лідирування через сегментацію; визначення слабостей та запобігання їм; підтримка сильних сторін через контрольоване інвестування	стабілізація; визначення зростаючих сегментів; вибіркове інвестування; скорочення в окремих напрямках	скорочення напрямку (асортименту); мінімізація інвестицій («збирання врожаю»); позиція «відмови» або плановий вихід
	низька	стабілізація; пошуки ніш; розгляд варіанта придбання (значні інвестиції); планове скорочення	стабілізація; пошуки ніш (вибіркове інвестування); розгляд варіанта виходу («збирання врожаю»)	ліквідація; швидкий вихід

Рис. 1.4. Матриця Мак-Кінсі «привабливість – конкурентоспроможність»

Джерело: [31, с. 60]

Чіткі характеристики можна дати позиціям бізнесу підприємства, які знаходяться в кутових квадрантах матриці (АБВГ).

Ці квадранти, зокрема, мають подібні характеристики та стратегії до тих, що використовуються в матриці БКГ, зокрема «Знаки питання», «Зірки», «Корови» та «Собаки». Проте, інтерпретація проміжних позицій у середніх квадрантах на обох осях є більш складною. Це зумовлено тим, що ознаки даного квадранту можуть варіюватися: частина з них може наближатися до більш високих показників привабливості чи конкурентоспроможності, а інші

– до нижчих. Крім того, деякі ознаки можуть мати середні оцінки, що ускладнює чітке визначення стратегії для підприємства в цих квадрантах.

Матриця Мак-Кінсі, на відміну від матриці БКГ, враховує значно ширший спектр чинників. Для оцінки привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства на цьому ринку можна враховувати низку чинників, які зазвичай визначаються як ключові фактори успіху (КФУ). Ці фактори можуть включати різноманітні аспекти, такі як технологічні інновації, бар'єри для входу на ринок, потенціал зростання ринку, фінансова стабільність, рівень конкуренції та інші суттєві елементи, що визначають можливості підприємства на конкретному ринку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Чинники привабливості ринку і конкурентної позиції на ньому підприємства [46, с. 134]

Чинники (критерії, індикатори) привабливості ринку (галузі)	Чинники (критерії, індикатори) конкурентної позиції підприємства
<i>Чинники параметрів</i>	<i>ринку (галузі)</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розмір ринку 2. Темп зростання ринку 3. Чутливість ринку до цін, їх динаміки 4. Географічні переваги ринку 5. Циклічність ринку (щорічні коливання продаж) 6. Розміри ключових сегментів ринку 7. Інші можливості і загрози зовнішнього середовища галузі 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Частка ринку, що контролюється БО підприємства 2. Темпи зростання БО підприємства 3. Конкурентоздатність підприємства 4. Характеристика номенклатури підприємства 5. Ефективність маркетингу 6. Інші сильні і слабкі сторони підприємства
<i>Чинники</i>	<i>конкуренції</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень конкуренції на ринку 2. Тенденції зміни числа конкурентів 3. Переваги лідерів галузі 4. Чутливість до товарів-замінників 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відносна частка ринку до трьох головних конкурентів підприємства 2. Конкурентні переваги підприємства, його конкурентний потенціал
<i>Фінансово –</i>	<i>економічні чинники</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Технологічний рівень галузі 2. Бар'єри входу і виходу з галузі 3. Рівень завантаження виробничих потужностей галузі 4. Рівень рентабельності галузі 5. Структура галузевих витрат 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Технологічний рівень підприємства 2. Рівень завантаження потужностей підприємства 3. Рівень рентабельності підприємства 4. Структура витрат підприємства
<i>Соціально –</i>	<i>психологічні чинники</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Законодавчі обмеження бізнесу галузі 2. Соціальне середовище галузі 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Компетентність персоналу 2. Корпоративна культура 3. Імідж підприємства

Порядок (етапи) побудови матриці «Мак-Кінсі» [34, с. 178].

I. На першому етапі здійснюється оцінка привабливості галузі (ринку). Для цього виконуються наступні процедури:

1. Визначаються основні критерії оцінки відповідного галузевого ринку, що включають індикатори, чинники та ключові фактори успіху (КФУ) (див. табл. 2, ліва колонка).

2. Відібрані критерії та чинники розміщуються в окремій таблиці, до кожного з яких присвоюється певна вага, що відображає його значущість для досягнення цілей підприємства. Загальна вага всіх чинників повинна дорівнювати одиниці.

3. Кожен критерій оцінюється за шкалою від одиниці (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий).

4. Останнім кроком є множення ваги на оцінку кожного критерію. Загальна сума цих добутків дає зважену оцінку привабливості галузі (ринку) для відповідної бізнес-одиниці (БО), яка визначає рейтинг привабливості цього ринку (галузі) як стратегічної зони господарювання (СЗГ).

II. На другому етапі здійснюється оцінка конкурентної позиції (конкурентоспроможності) бізнес-одиниць (БО) підприємства. Для цього застосовується методика, аналогічна тій, що використовувалась на першому етапі, зокрема, для визначення рейтингів конкурентоспроможності кожної БО підприємства, які після цього розміщуються на горизонтальній осі матриці.

III. На третьому етапі всі БО, що входять до складу корпоративного портфеля і були проранговані на попередніх етапах, позиціонуються у відповідних квадрантах матриці. Кожну БО можна позначити на матриці колом різного діаметру, що відображає обсяги продажів. Побудована таким чином матриця надає вичерпну характеристику поточного стану корпоративного портфеля, а її аналіз можна вважати завершеним.

IV. На четвертому етапі здійснюється порівняння поточного стану портфеля з місією та цілями підприємства, а також оцінка впливу можливих змін середовища на майбутню привабливість галузі та

конкурентоспроможність кожної БО. У разі, якщо виявлені розриви не потребують коригування місії чи цілей підприємства, для кожної БО обирається відповідна стратегія, що залежить від її позиції на матриці Мак-Кінсі.

До переваг матриці Мак-Кінсі можна віднести:

– Багатофакторний підхід. На відміну від матриці Бостонської консультативної групи (БКГ), яка враховує лише два чинники (темپ зростання ринку та частку ринку), матриця Мак-Кінсі є багатофакторною і враховує широкий спектр критеріїв, що дає змогу більш точно оцінювати як привабливість ринку, так і конкурентну позицію підприємства.

– Гнучкість у виборі критеріїв. Матриця Мак-Кінсі дозволяє організації використовувати різноманітні ключові фактори успіху (КФУ) для оцінки привабливості ринку і конкурентної позиції, що дозволяє з більшою точністю відобразити специфіку конкретної галузі або бізнес-одиниці.

– Полегшення стратегічного планування. Завдяки чіткій візуалізації позиції підприємства на матриці, матриця Мак-Кінсі допомагає виявити стратегічні можливості та ризики, що створює базу для розробки конкретних стратегій розвитку на різних рівнях бізнесу.

– Збалансований аналіз. Враховуючи не лише конкурентоспроможність підприємства, але й привабливість ринку, матриця Мак-Кінсі дозволяє збалансувати стратегії, орієнтуючи підприємства на ринки, що мають перспективи зростання, при цьому враховуючи внутрішні можливості для досягнення лідерства на цих ринках.

Недоліки матриці Мак-Кінсі:

– Складність в ідентифікації критеріїв. Для коректної побудови матриці необхідно чітко визначити ключові фактори успіху (КФУ), що є специфічними для кожного ринку або бізнес-одиниці. Це вимагає значних ресурсів для збору та аналізу великої кількості даних, що може бути складним для деяких підприємств.

– Суб'єктивність оцінок. Процес визначення ваги кожного критерію та оцінки привабливості ринку чи конкурентоспроможності підприємства може залежати від суб'єктивних припущень і оцінок експертів. Це підвищує ризик отримання некоректних або перекошених результатів, що можуть призвести до помилкових стратегічних рішень.

– Високі вимоги до ресурсів і часу. Проведення багатофакторного аналізу для кожної бізнес-одиниці та ринку вимагає значних часових та інтелектуальних ресурсів, а також наявності кваліфікованих спеціалістів, що може бути обмеженням для малих та середніх підприємств.

– Складність інтерпретації проміжних позицій. У порівнянні з матрицею БКГ, матриця Мак-Кінсі містить більше квадрантів, що може ускладнити інтерпретацію позицій бізнес-одиниць. Проміжні позиції між високими і низькими оцінками привабливості та конкурентоспроможності можуть бути важко визначені, що знижує точність стратегічного аналізу.

– Не враховує змінність факторів у часі. Матриця Мак-Кінсі базується на певних умовах, які можуть змінюватися з часом. Врахування лише поточного стану може призвести до недооцінки або переоцінки майбутніх можливостей або ризиків, оскільки фактори, що визначають привабливість ринку та конкурентну позицію, можуть змінюватися швидше, ніж передбачають оцінки.

– Необхідність постійного оновлення. Оскільки матриця Мак-Кінсі оцінює поточний стан бізнесу та ринку, для підтримки її ефективності необхідно регулярно оновлювати дані про ринок і конкурентів.

Таким чином, оцінка маркетингових стратегій підприємства є ключовим етапом управлінського процесу, який забезпечує можливість аналізу ефективності впроваджених стратегічних ініціатив, співвідношення досягнутих результатів із заздалегідь визначеними цілями, а також виявлення потенційних напрямів для подальшого вдосконалення та оптимізації стратегічних рішень.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «КИЇВХЛІБ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Торговий дім «Київхліб»

ТОВ «Торговий дім «Київхліб» було засновано 9 березня 2017 року під назвою ТОВ «Праймсейлз». Засновником компанії виступило ТОВ «Компанія з управління активами «СПІДЖІ Ассетс Менеджмент», яке діяло від імені та в інтересах пайового венчурного недиверсифікованого закритого інвестиційного фонду «Аграрні інвестиції». Згодом компанія змінила назву на ТОВ «Торговий дім «Київхліб» та стала офіційним дистриб'ютором продукції під торговою маркою «Київхліб».

ТМ «Київхліб» — відома в Україні торговельна марка, яка належить до пакету брендів AlviVa Group, та якою протягом тривалого часу маркуються хліб та хлібобулочні вироби.

Станом на кінець 2023 р. під торговельною маркою споживачам пропонується близько 500 найменувань високоякісної продукції, яка виготовляється як на виробничих майданчиках Києва, так і в інших регіонах.

Продукція ТМ «Київхліб» постійно бере участь та посідає перші місця у національних та міжнародних тематичних виставках, конкурсах. Протягом кількох років підряд ТМ «Київхліб» отримувала статус переможця Фестивалю-конкурсу «Вибір року» для хлібобулочних виробів (хліб, батони, булочки, рулети, пиріжки) – 2021, 2022, 2023 роки.

На початку 2024 року торговельна марка дещо змінила свій зовнішній вигляд зі збереженням усіх впізнаваних споживачами елементів та фірмового помаранчевого кольору.

Історія компанії ТОВ «Торговий дім «Київхліб» починається з 1930 року зі створення промислового хлібопечення у місті Києві. У 1996 році на базі

державного підприємства «Київхліб» було створено відкрите акціонерне товариство «Київхліб», яке пізніше було реорганізовано в ПАТ «Київхліб»

Адреса реєстрації підприємства: 04080, Україна, м. Київ, вулиця Костянтинівська, буд. 64.

Основними видами діяльності ТОВ «Торговий дім «Київхліб» є:

- виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- виробництво сухарів і сухого печива, виробництво борошняних кондитерських виробів;
- виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів;
- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами тварин;
- оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;
- роздрібна торгівля хлібобулочними виробами в спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах.

До компаній, на виробничих потужностях яких виготовляється продукція ТМ «Київхліб», входять:

- ТОВ «Київський пекарний дім»;
- ТОВ «Столичний пекарний дім»;
- ТОВ «Український пекарний дім»;
- ТОВ «Київ Хліб»;
- ТОВ «Алвіва Банс»;
- ТОВ «Кременчук Хліб»;
- ТОВ «Полтава Хліб».

ТОВ «Торговий дім «Київхліб» є одним із найбільших постачальників хліба та хлібобулочних виробів на ринку України, щодня постачаючи понад 300 тонн продукції.

Товариство динамічно розвивається і самостійно реалізовує всі етапи бізнесу з постачання на ринок України хлібобулочних виробів. Так, будучи власником ряду торговельних марок, перелік яких наведено у Додатку Б, підприємство протягом року здійснювало замовлення та постачало на ринок України широкий асортимент хлібобулочних виробів, що налічує на кінець року близько 290 товарних позицій, на упакуванні яких нанесено торговельну марку «Київхліб» та які марковані зареєстрованими глобальними номерами товарних позицій (штрих-кодами).

Продукція торгової марки «Київхліб» реалізується у всіх національних торговельних мережах України, а саме: в «Ашан», «Metro», «Novus», «АТБ», «Сільпо» та інших. ТОВ «Торговий дім «Київхліб» також співпрацює з дистриб'юторами, оптовими і роздрібними покупцями по всій Україні.

Для своєчасної та безпечної доставки продукції Товариством укладені відповідні договори з компаніями-перевізниками, найбільшим з яких є ТОВ «Київтранслогістик».

ТОВ «Торговий дім «Київхліб» приділяє першочергове значення якості продукції та дотримання технології її виготовлення, починаючи від закупки сировини до виробництва готової продукції. На кожному майданчику підприємства діє атестована технологічна лабораторія та функціонує система управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001:2009 та ISO 9001. Завдяки системі управління якістю продукція виготовляється з високоякісної сировини та без використання консервантів.

Наьогодні ТОВ «Торговий дім «Київхліб» є експортером продукції в країни Європи, Азії та Північної Америки. Якість асортименту сушок, сухарів, соломки, пряників та печива є конкурентоспроможною та була гідно оцінена іноземним кінцевим споживачем.

Основні показники діяльності ТОВ «Торговий дім «Київхліб» наведено в табл. 2.1.

Основні показники діяльності ТОВ «Торговий дім «Київхліб» за 2022-2023 рр.

Показники	Одиниці виміру	2022	2023	Відхилення	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	1346001	1275805	-70196	-5,22
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	1238434	1247181	8747	0,71
Адміністративні витрати	тис. грн	7940	7406	-534	-6,73
Витрати на збут	тис. грн	130738	25848	-104890	-80,23
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	1377112	1280435	-96677	-7,02
Збиток від реалізації продукції	тис. грн	31111	4630	-26481	-85,12
Чистий прибуток	тис. грн	1119	3390	2271	202,95
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	102,3	100,4	-1,95	-1,90
Рентабельність діяльності (продажу)	%	0,08	0,27	0,18	*
Рентабельність продукції	%	-2,26	-0,36	1,90	*

Джерело: складено автором на основі додатку В

Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Торговий дім «Київхліб» за 2022-2023 роки вказує на негативну динаміку. Чиста виручка від реалізації продукції знизилась на 70196 тис. грн (або на 5,22 %), що стало наслідком скорочення обсягів продажів.

Водночас, собівартість реалізованої продукції збільшилась протягом досліджуваного періоду на 0,71%. Незважаючи на зменшення витрат на збут на 104890 тис. грн або 80,23%, підприємство отримало в 2023 році 4630 тис. грн. збитку від реалізації продукції.

Цей збиток ТОВ «Торговий дім «Київхліб» вдалось покрити за рахунок інших операційних доходів, що позитивно позначилось на динаміці кінцевого фінансового результату – чистий прибуток зріс на 2271 тис. грн. В результаті рентабельність діяльності (продажу) підприємства збільшилась на 0,18%.

Позитивним явищем є зростання рентабельності продукції на 1,9%, але слід відзначити, що протягом 2022-2023 рр. вона була від'ємною.

Загалом, можна зробити висновок, що повномасштабне вторгнення значно погіршило фінансові результати діяльності ТОВ «Торговий дім «Київхліб», що головним чином пов'язано зі зменшенням купівельної спроможності населення, яке вплинуло на попит на товари та послуги підприємства.

Асортимент продукції досліджуваного підприємства представлений широкою лінійкою хлібобулочних та здобних виробів. В широкому асортименті представлені: рум'яні, хрумкі сушки та сухарі; цукрове печиво.

Проаналізуємо динаміку обсягів реалізації продукції ТОВ «Торговий дім «Київхліб» у розрізі товарних груп у 2022-2023 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів реалізації продукції ТОВ «Торговий дім «Київхліб» у розрізі товарних груп за 2022-2023 рр.

Найменування товарних груп	Реалізовано продукції, тис. грн		Відхилення	
	2022 рік	2023 рік	+/-	%
Батони	568 950	537 976	-30 974	-5,44
Хліб та хлібобулочні вироби	654974	617219	-37 755	-5,76
Лаваш	1256	1276	20	1,59
Круасани та здобні вироби	114827	113657	-1 170	-1,02
Коровай	2430	2280	-150	-6,17
Смаколики	3564	3397	-167	-4,69
Всього	1 346 001	1 275 805	-70 196	-5,22

Джерело: сформовано автором

Проаналізувавши дані табл. 2.2 можемо зробити висновок, що протягом 2022-2023 рр. спостерігалось скорочення обсягів реалізації продукції по всім

товарним групам ТОВ «Торговий дім «Київхліб». У відносному відхиленні найбільше скоротився продаж короваїв, що стало наслідком скорочення купівельної спроможності населення.

Проаналізуємо структуру асортименту продукції ТОВ «Торговий дім «Київхліб» в 2022 році і 2023 році на основі рис. 2.1.

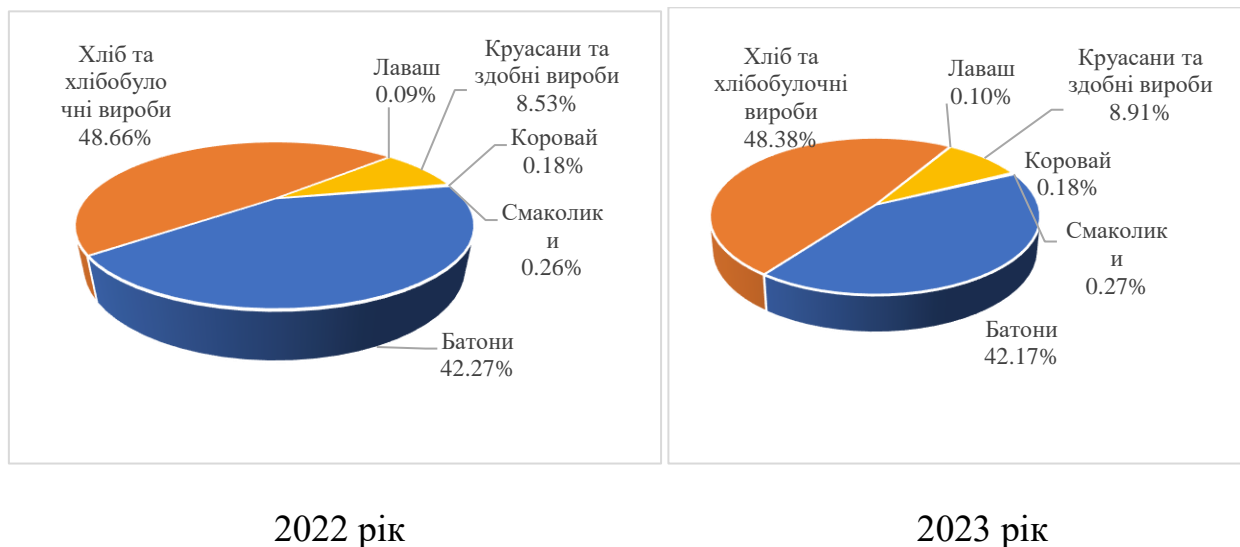


Рис. 2.1. Структура асортименту продукції ТОВ «Торговий дім «Київхліб» в 2022 році і 2023 році, %

Джерело: сформовано автором

Як свідчать дані рис. 2.1, в структурі асортименту продукції ТОВ «Торговий дім «Київхліб» протягом 2022-2023 рр. суттєвих змін не відбулось. Дещо збільшилась частка круасанів і здобних виробів (з 8,53% до 8,91%) за рахунок скорочення часток хліба і хлібобулочних виробів і батонів.

2.2. Аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Торговий дім «Київхліб» матричними методами

2.1. Матричний аналіз господарського портфелю згідно модифікованої матриці Бостон Консалтинг Груп

Матриця «зростання-частка ринку», розроблена Бостонською консультаційною групою (BCG) у 1960-х роках, є однією з найбільш відомих

і простих концептуальних моделей стратегічного аналізу. В її основі лежить врахування двох ключових факторів: відносної частки ринку та темпу зростання ринку.

Відносна частка ринку визначається як співвідношення між часткою ринку, яку займає конкретний продукт підприємства, і загальним обсягом ринку, на якому цей продукт представлений. Цей показник відображає конкурентну позицію продукту, дозволяючи оцінити його силу відносно основних конкурентів. Відносна частка ринку слугує ключовим індикатором для стратегічного планування, оскільки дає змогу аналізувати здатність продукту утримувати або збільшувати свою частку в умовах динамічного ринкового середовища. Високий рівень цього показника свідчить про домінування на ринку, тоді як низький може вказувати на необхідність посилення конкурентної стратегії.

Темп зростання ринку визначається як співвідношення між поточними та попередніми обсягами реалізації продукції, що дозволяє оцінити, наскільки швидко змінюється ринковий потенціал.

Матриця BCG класифікує бізнес-позиції (або позиції продуктів підприємства) у чотири квадранти, кожен з яких відображає характерні стратегії управління залежно від рівня темпів зростання ринку та відносної частки ринку. Ці квадранти, що отримали загально визнані маркетингові назви «важка дитина», «зірка», «дійна корова» та «собака», репрезентують різні етапи життєвого циклу продукту і визначають підходи до розподілу ресурсів.

Визначення позиції продукту в одному з квадрантів матриці BCG обумовлює вибір відповідної стратегії управління бізнесом, яка базується на специфіці ринкових умов та фінансових можливостей підприємства. Для продуктів у квадранті «зірка» рекомендовано стратегії інтенсивного інвестування з метою збереження або посилення лідерства на динамічно зростаючому ринку, оскільки такі продукти є ключовими драйверами майбутнього прибутку. «Важка дитина» вимагає вибору між значними

капіталовкладеннями для перетворення продукту на «зірку» або поступовим виведенням з ринку у разі відсутності перспектив.

Продукти, що перебувають у квадранті «дійна корова», оптимально використовувати для генерування стабільного грошового потоку, спрямованого на підтримання або розвиток інших сегментів бізнесу.

У випадку з продуктами, що потрапляють до квадранту «собака», найчастіше обирається стратегія мінімізації витрат або виведення з ринку через їхню обмежену ринкову привабливість та низьку рентабельність. Таким чином, позиція продукту в матриці формує основу для стратегічного планування і розподілу ресурсів, спрямованих на оптимізацію портфеля підприємства.

Класична матриця BCG, незважаючи на свою популярність і практичну цінність, має суттєвий недолік, пов'язаний із труднощами збору необхідних даних для її побудови. Зокрема, отримання точної інформації про обсяги продажів продукції конкурентів є проблематичним, оскільки така інформація здебільшого належить до комерційної таємниці. Це створює значні обмеження для підприємств, які не мають доступу до таких даних або ресурсів для їхнього отримання. У зв'язку з цим виникає потреба у створенні модифікованої матриці BCG, що базується на доступніших та легших для збору вихідних даних. Замість класичних параметрів, таких як відносна частка ринку, модифікована модель може використовувати альтернативні метрики, що дозволяють зберегти цінність моделі – рентабельність продукції. Для демонстрації даного підходу візьмемо за основу дані за 2022-2023 рр., які є більш доступними та актуальними, що дозволяє адаптувати матрицю до реальних умов аналізу і забезпечити її ефективне використання у стратегічному плануванні (див. табл. 2.3 і табл. 2.4).

**Вихідна інформація для побудови модифікованої матриці BCG
за 2022 рік**

Найменування СГП	Обсяги реалізації продукції, тис. грн.		Рентабельність продукції, %	Темпи зростання ринку, %
	2021 рік	2022 рік		
Батони	1057846	568 950	-4,1	53,78
Хліб та хлібобулочні вироби	1209948	654974	-4,3	54,13
Лаваш	4512	1256	1,5	27,84
Круасани та здобні вироби	269654	114827	0,3	42,58
Коровай	8060	2430	2,7	30,15
Смаколики	9528	3564	2,0	37,41
Всього	3492002	1346001	-	-

Джерело: сформовано автором

За допомогою даних табл. 2.3 побудуємо матрицю БКГ, та представимо її а рис. 2.2, розподілом на чотири квадранти – «собаки», «важкі діти», «дійні корови» та «зірки».

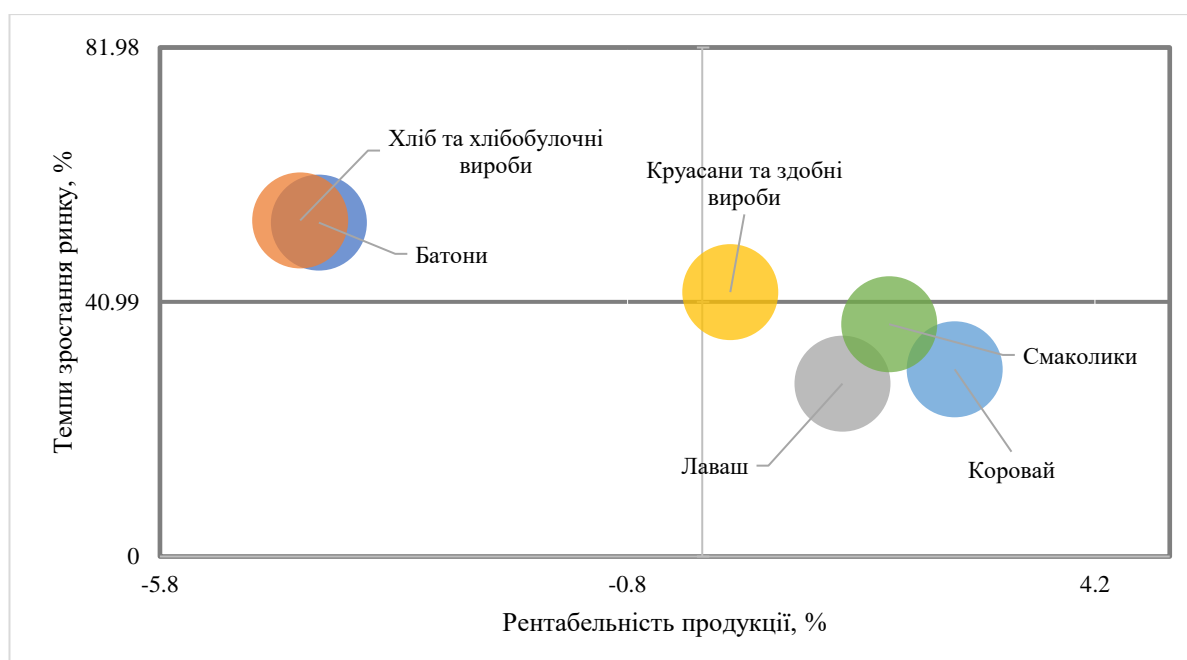


Рис. 2.2. Модифікована матриця БКГ ТОВ «Торговий дім «Київхліб» за 2022 рік

Джерело: сформовано автором

Побудова матриці BCG (Бостонської консалтингової групи) для аналізу асортименту продукції ТОВ «Торговий дім «Київхліб» на 2022 рік свідчить про те, що підприємство перебуває в стані, який можна оцінити як стратегічно неоднозначний. Основна частина продукції, включно з такими категоріями, як коровай, лаваш та смаколики, належить до групи «дійна корова». Це означає, що ці продукти знаходяться на ринку з низькими темпами зростання, однак мають високу рентабельність. Таке положення забезпечує стабільний грошовий потік для компанії, але водночас вказує на недостатність інновацій чи перспективного розвитку в цих категоріях.

Розміщення більшості позицій у групі «дійна корова» може свідчити про досягнення певного насичення на ринку, де темпи зростання галузі є обмеженими, а конкуренція залишається стабільною. Однак така ситуація ставить перед підприємством низку викликів. Зокрема, існує ризик скорочення ринкової частки через зміни у вподобаннях споживачів або посилення конкуренції з боку інноваційних продуктів. Збереження позицій у цій групі потребує ефективного управління витратами, підтримки високої якості продукції та розвитку маркетингових стратегій.

Аналіз становища СГП «Батони» та «Хліб і хлібобулочні вироби» у квадранті «важка дитина» матриці BCG демонструє важливість та водночас небезпеку для підприємства, з огляду на те, що ці категорії складають значну частку реалізованої продукції. Потрапляння цих сегментів до квадранта, який характеризується високими темпами зростання ринку, але низькою рентабельністю, свідчить про потребу у значних фінансових і управлінських ресурсах для підтримання їхньої конкурентоспроможності та розвитку.

Становище «важкої дитини» означає, що продукція в цих категоріях потенційно може стати або «зіркою», або перейти до «собаки», залежно від того, наскільки успішно будуть реалізовані інвестиційні й маркетингові заходи. Це зумовлює високий рівень ризику, оскільки відсутність належної підтримки чи помилки у стратегічному плануванні можуть призвести до втрати ринкових позицій і скорочення прибутків.

Враховуючи, що сегменти «Батони» та «Хліб і хлібобулочні вироби» є основними джерелами доходів підприємства, їхнє стратегічне значення неможливо переоцінити. У зв'язку з цим необхідно спрямувати ресурси на посилення маркетингової активності, вдосконалення продуктового портфеля, модернізацію виробничих процесів і підвищення якості продукції. Особливо важливим є проведення досліджень ринку для визначення споживчих уподобань та адаптації асортименту до потреб клієнтів.

На основі отриманих даних можна зробити висновок, що ТОВ «Торговий дім «Київхліб» необхідно звернути увагу на розвиток нових товарних позицій, які потенційно могли б потрапити до груп «зірка». Інвестиції у дослідження і розробку, впровадження інновацій та розширення асортименту допоможуть диверсифікувати бізнес та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

До групи «Зірка» віднесено круасани та здобні вироби, що свідчить про їхній значний стратегічний потенціал і важливість для довгострокового розвитку підприємства. Належність до цього квадранта свідчить про поєднання високих темпів зростання ринку та високої рентабельності, що формує сильну конкурентну позицію цих продуктів. Така позиція вказує на стабільний і активний попит споживачів, а також на спроможність підприємства ефективно використовувати можливості, які пропонує динамічний ринок. Висока рентабельність цих товарів, у свою чергу, забезпечує ресурсну базу для подальшого інвестування в маркетинг, інновації та розширення виробництва, що сприяє закріпленню лідерських позицій. Продукти в цьому квадранті потребують суттєвих капіталовкладень для підтримання темпів зростання, однак їхній внесок у формування конкурентоспроможності підприємства є надзвичайно вагомим, оскільки вони мають значний вплив на загальну фінансову стабільність і ринкову привабливість компанії.

Середнє значення рентабельності продукції розрахували шляхом ділення суми найменшого і найбільшого значень осі (-4,3% і 2,7% відповідно)

на два. Аналогічно були розраховані середні значення й темпу зростання ринку.

У табл. 2.4. представлені дані для побудови матриці BCG на 2023 рік.

Таблиця 2.4

Вихідна інформація для побудови модифікованої матриці BCG за 2023 рік

Найменування СГП	Обсяги реалізації продукції, тис. грн.		Рентабельність продукції, %	Темпи зростання ринку, %
	2022 рік	2023 рік		
Батони	568 950	537 976	-1,1	94,56
Хліб та хлібобулочні вироби	654974	617219	-1,8	94,24
Лаваш	1256	1276	0,8	101,59
Круасани та здобні вироби	114827	113657	0,2	98,98
Коровай	2430	2280	1,4	93,83
Смаколики	3564	3397	1,0	95,31
Всього	1346001	1275805	-	-

Джерело: сформовано автором

За допомогою даних табл. 2.4 побудуємо матрицю БКГ для продукції ТОВ «Торговий дім «Київхліб» на 2023 рік.

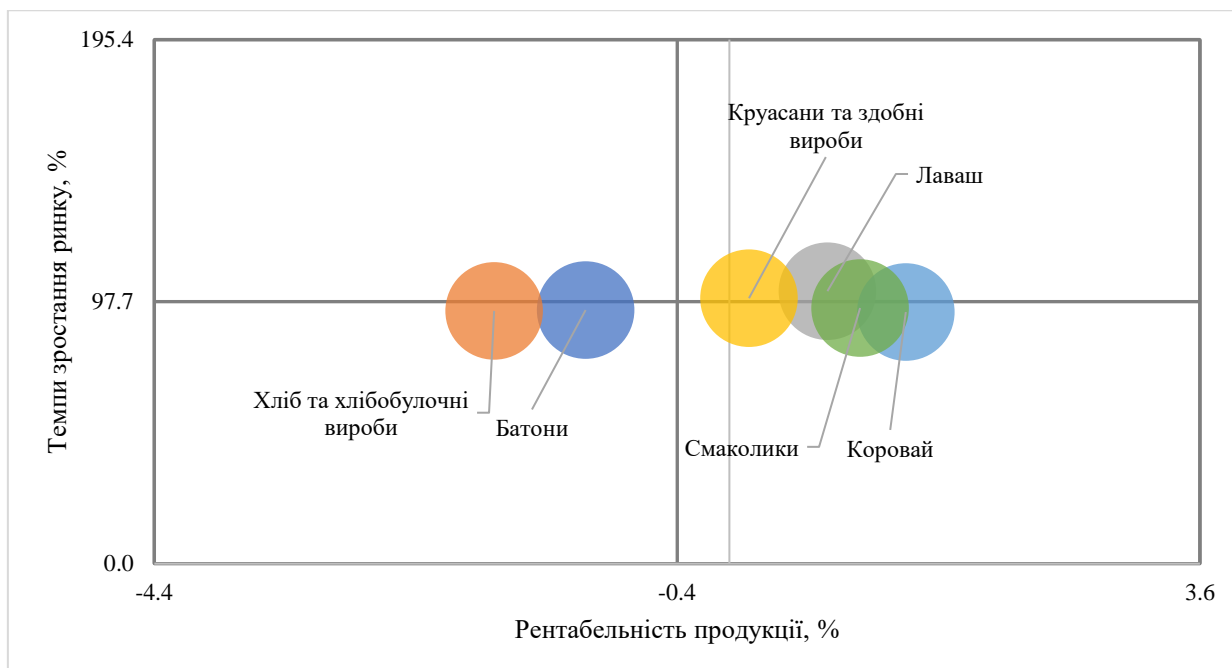


Рис. 2.3. Модифікована матриця БКГ ТОВ «Торговий дім «Київхліб» за 2023 рік

Джерело: сформовано автором

З рис. 2.3 бачимо, що в 2023 році Батони та Хліб і хлібобулочні вироби втратили свої ринкові позиції і перейшли із групи «важка дитина» до групи «собака». Цей рух свідчить про втрату конкурентоспроможності продукції на ринку з низькими темпами зростання та обмеженими перспективами розвитку. Потраплення до квадранта «собака» вказує на те, що ці категорії більше не генерують значних доходів і вимагають від підприємства невиправдано високих витрат на їх підтримку. Основними причинами такої динаміки є посилення конкуренції, недостатність інновацій у продуктовому портфелі, а також відсутність ефективної стратегії для утримання ринкової частки. Скорочення попиту на ці категорії продукції відбувалося на тлі скорочення чисельності споживачів, зростання виробничих витрат, що знизило їхню рентабельність для підприємства, яке в умовах війни прийняло рішення утримувати ціни на стабільному рівні.

Позитивним моментом можна вважати перехід товарної групи «Лаваш» з квадранта «Дійна корова» в квадрант «Зірка». Але вона займає мізерну частку в обсягах реалізації продукції підприємства.

У табл. 2.5 представимо структуру груп СГП.

Таблиця 2.5

Структура господарського стратегічного портфеля підприємства

Показники	2022р.		2023 рік		Відхилення по структурі, (+/-)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Загальний обсяг реалізації продукції, в т.ч.	1346001	100,00	1275805	100,00	-
Група «Зірка»	114827	8,53	114933	9,01	0,48
Група «Дійна корова»	7250	0,54	5677	0,44	-0,09
Група «Важка дитина»	1223924	90,93	-	-	-90,93
Група «Собака»	-	-	1223924	95,93	95,93

Джерело: сформовано автором

Як видно із табл. 2.5, частка «собак» у 2023 році, порівняно з 2022 роком зросла на 95,93%, що ставить перед підприємством виклик, пов'язаний із необхідністю прийняття стратегічних рішень щодо управління цими категоріями. У такій ситуації доцільно розглянути можливість скорочення витрат на підтримку даних продуктів, їх ребрендингу або ж повного виведення з асортименту, якщо відсутні перспективи відновлення конкурентоспроможності. Крім того, варто провести аналіз причин втрати ринкових позицій, зосередившись на дослідженні споживчого попиту, конкурентного середовища та внутрішніх процесів компанії.

Ефективне реагування на зміни ринкової ситуації дозволить мінімізувати втрати та спрямувати ресурси на підтримку інших категорій продукції, які мають вищий потенціал для зростання. У середньостроковій перспективі підприємство може використовувати цей досвід для посилення своєї адаптивності та підвищення ефективності стратегічного планування, що сприятиме стабільності й конкурентоспроможності компанії в умовах динамічного ринкового середовища.

2.2.2. Дослідження позицій стратегічних господарських підрозділів підприємства методом МакКінсі

Матриця Мак-Кінсі є удосконаленим багатofакторним варіантом двофакторної матриці BCG, що дозволяє здійснювати більш детальний аналіз стратегічного портфеля бізнесу. Ця модель була розроблена консалтинговою компанією «McKinsey & Company» у співпраці з корпорацією «General Electric» у США, що забезпечило її широке застосування у стратегічному менеджменті великих корпорацій. Відмінність матриці Мак-Кінсі полягає у використанні більшої кількості змінних для оцінки ринкової привабливості та конкурентної позиції бізнес-одиниць. Замість обмеження лише двома факторами — темпами зростання ринку та відносною часткою ринку, як у BCG, — ця модель враховує комплексні показники, зокрема розмір ринку,

темпи його розвитку, рівень конкуренції, бар'єри для входу, інноваційний потенціал, а також фінансову, маркетингову, виробничу та технологічну силу підприємства.

У побудові цієї матриці важливо враховувати два основні фактори: привабливість ринку та конкурентоспроможність СГП, які, в свою чергу, мають комплексний характер, оскільки кожен з них включає не один, а кілька взаємопов'язаних показників.

Будуючи матрицю «привабливість ринку-конкурентоспроможність» для ТОВ «Торговий дім «Київхліб» індикаторами привабливості ринку було обрано: темпи зростання ринку, конкурентне середовище, рівень доходів населення, ризики, споживацькі вподобання та попит, державне регулювання ринку (див. табл. 2.6), а для визначення конкурентоспроможності СГП використаємо такі показники: ефективність використання ресурсів, рівень технологічної модернізації, диверсифікованість асортименту, цінова політика, інноваційний потенціал, рівень кваліфікації робочої сили (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.6

Визначення показників індикатора «привабливість ринку» для ТОВ «Торговий дім «Київхліб»

Показники	Коефіцієнт	Ранг показників						Загальні оцінки для СГП					
		Багони	Хліб та хлібобулочні вироби	Лаваш	Круасани та здобні вироби	Коровай	Смаколики	Багони	Хліб та хлібобулочні вироби	Лаваш	Круасани та здобні вироби	Коровай	Смаколики
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>
Темпи зростання ринку	0,15	3	2	5	4	4	3	0,45	0,3	0,75	0,6	0,6	0,45
Конкурентне середовище	0,2	3	4	2	3	3	3	0,6	0,8	0,4	0,6	0,6	0,6
Рівень доходів населення	0,3	1	1	3	2	2	2	0,3	0,3	0,9	0,6	0,6	0,6
Ризики	0,15	1	1	3	2	2	3	0,15	0,15	0,45	0,3	0,3	0,45

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Споживацькі вподобання та попит	0,1	3	4	4	5	4	4	0,3	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4
Державне регулювання ринку	0,1	3	3	2	2	2	2	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2
Разом:	1	-	-	-	-	-	-	2,1	2,25	3,1	2,8	2,7	2,7

Джерело: сформовано автором

З даних табл. 2.6 бачимо, що найбільшу привабливість для ринку становлять лаваш, круасани та здобні вироби - 3,1, та 2,8 балів відповідно. Отже можемо сказати, що дані асортиментні позиції потрібно удосконалювати та поглиблювати.

Таблиця 2.7

Визначення показників індикатора «конкурентоспроможність» для для ТОВ «Торговий дім «Київхліб»

Показники	Коефіцієнт	Ранг показників						Загальні оцінки для СГП					
		Батони	Хліб та хлібобулочні вироби	Лаваш	Круасани та здобні вироби	Коровай	Смаколики	Батони	Хліб та хлібобулочні вироби	Лаваш	Круасани та здобні вироби	Коровай	Смаколики
Ефективність використання ресурсів	0,15	3	2	4	4	4	4	0,45	0,3	0,6	0,6	0,6	0,6
Рівень технологічної модернізації	0,2	3	3	3	4	3	3	0,6	0,6	0,6	0,8	0,6	0,6
Диверсифікованість асортименту	0,3	4	4	2	3	2	2	1,2	1,2	0,6	0,9	0,6	0,6
Цінова політика	0,15	4	4	2	2	2	2	0,6	0,6	0,3	0,3	0,3	0,3
Інноваційний потенціал	0,1	2	2	2	3	3	4	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,4
Рівень кваліфікації робочої сили	0,1	4	4	4	4	4	4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Разом:	1	-	-	-	-	-	-	3,45	3,3	2,7	3,3	2,8	2,9

Джерело: сформовано автором

З даних табл. 2.7 бачимо, що найбільш конкурентоспроможними СГП ТОВ «Торговий дім «Київхліб» є батони, хліб та хлібобулочні вироби, круасани та здобні вироби. Вони здобули прихильність серед споживачів завдяки цінovій політиці і широкій диверсифікованості товарних груп.

А найменш конкурентоспроможними є короваї (2,8). Ця ситуація є типовою для підприємства в умовах війни, оскільки цей сегмент спрямований на задоволення попиту унікального сегмента споживачів.

За допомогою даних табл. 2.6 та 2.7 побудуємо багатофакторну матрицю «Мак-Кінсі».

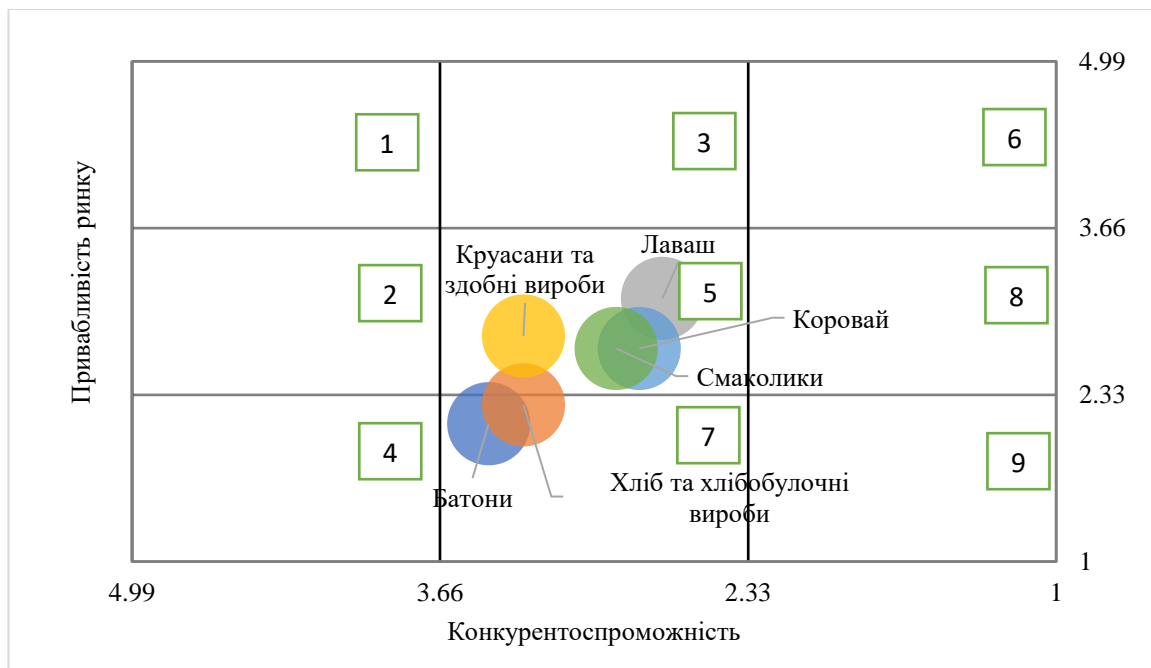


Рис. 2.4. Матриця «Привабливість ринку – конкурентоспроможність»

Джерело: сформовано автором

Визначимо відповідні стратегії.

Під час формування стратегій на основі матричної оцінки привабливості ринку та конкурентоспроможності СГП, розподіл території матриці на три стратегічні зони дозволяє визначити оптимальні напрями розвитку для кожного з класифікованих сегментів.

Перша стратегічна зона, яка охоплює квадранти 1, 2 та 3, є зоною росту і спрямована на підтримку та розвиток найбільш перспективних СГП. Квадрант 1 відображає ситуацію, коли підприємство має сильні конкурентні

позиції на високопривабливому ринку, що створює умови для реалізації стратегії активного інвестування, експансії та розширення виробничих потужностей. Квадрант 2 характеризує СГП, що володіють високим рівнем конкурентоспроможності, але діють на ринку з помірною привабливістю, де стратегія повинна бути спрямована на підтримку конкурентних переваг і поступове розширення присутності. У квадранті 3 знаходяться СГП з помірною конкурентоспроможністю, які функціонують на привабливому ринку, що також передбачає інвестування та максимізацію потенціалу через поліпшення конкурентних характеристик і розширення асортименту продукції. Для цієї зони стратегічно рекомендовано спрямування зусиль на ріст, залучення додаткових інвестицій та розширення виробництва з метою зміцнення позицій на ринку.

Друга стратегічна зона, що охоплює квадрати 4, 5 і 6, визначається як зона вибіркового розвитку. Ця зона передбачає більш обережний підхід і розподіл ресурсів з урахуванням ситуації на ринку. Квадрант 4 характеризує СГП з високою конкурентоспроможністю на ринку низької привабливості, де стратегічно доцільно орієнтуватися на максимізацію прибутку та ефективне управління витратами, одночасно шукаючи можливості для пошуку альтернативних ринків або диверсифікації. Квадрант 5 об'єднує підприємства з середнім рівнем конкурентоспроможності та привабливості ринку, що потребує застосування стратегії вибіркового розвитку, орієнтуючи зусилля на покращення конкурентних переваг за рахунок інновацій та оптимізації виробничих процесів. Квадрант 6 включає СГП з низькою конкурентоспроможністю на привабливому ринку, що вимагає посиленої стратегії пошуку можливостей для покращення позицій або переходу до більш вигідних сегментів. У цій зоні підприємства повинні активно шукати шляхи для переходу в першу зону росту через адаптацію або диверсифікацію.

Третя стратегічна зона, яка включає квадранти 7, 8 та 9, позначена як зона збору врожаю, оскільки підприємства, що знаходяться в цих квадрантах, мають обмежені перспективи для подальшого розвитку. У квадранті 7

знаходяться СГП з середнім рівнем конкурентоспроможності на непривабливому ринку, що зазвичай передбачає реалізацію стратегії збору врожаю, коли підприємство використовує останні можливості для отримання прибутку, не очікуючи значних змін у ситуації на ринку. Квадрант 8 охоплює неконкурентоспроможні СГП на ринку середньої привабливості, де стратегічно доцільно мінімізувати витрати та планувати поступову ліквідацію або переведення активів на інші ринки. Квадрант 9 включає неконкурентоспроможні СГП, що функціонують на непривабливих ринках, що передбачає завершення їх діяльності з максимальним використання наявних ресурсів і, в кінцевому підсумку, їх ліквідацію або продаж. Для цієї зони стратегія має бути спрямована на зменшення витрат і мінімізацію збитків, одночасно оцінюючи можливості для продажу або закриття даних підрозділів.

Використовуючи рис. 2.4, можемо зробити висновок, що більшість товарних груп ТОВ «Торговий дім «Київхліб» потрапили до зони вибіркового росту, зокрема, квадранту 5. Це – лаваш, круасани та здобні вироби, коровай, смаколики. Дані товарні позиції характеризуються середнім рівнем конкурентоспроможності та привабливості ринку, що потребує застосування стратегії підтримання конкурентних переваг або стратегії вибіркового розвитку, орієнтуючи зусилля на покращення конкурентних переваг за рахунок інновацій та оптимізації виробничих процесів.

Батони, хліб та хлібобулочні вироби потрапили в зону збору врожаю, квадранту 7. В цій зоні знаходяться СГП з середнім рівнем конкурентоспроможності на непривабливому ринку, що зазвичай передбачає реалізацію стратегії збору врожаю, коли підприємство використовує останні можливості для отримання прибутку, не очікуючи значних змін у ситуації на ринку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ ЗАХОДІВ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «КИЇВХЛІБ»

3.1. Перспективні напрями оптимізації маркетингової стратегії ТОВ «Торговий дім «Київхліб»

Нестабільність ринкових умов, швидкий розвиток технологій, зміни в споживчих вподобаннях та економічних показниках роблять необхідним регулярний перегляд стратегічних напрямів і оперативних планів ТОВ «Торговий дім «Київхліб».

Оптимізація стратегії досліджуваного підприємства має передбачати комплексний підхід до удосконалення управлінських, виробничих та фінансових процесів, орієнтуючись на ефективне використання наявних ресурсів і здобуття конкурентних переваг. Вона має включати перегляд ринкових позицій підприємства, коригування виробничих і операційних стратегій, а також адаптацію до змінюваних умов зовнішнього середовища.

Зупинимось на цьому детальніше.

Одним з ключових напрямів удосконалення стратегії ТОВ «Торговий дім «Київхліб» є оптимізація виробничих процесів через впровадження новітніх технологій, підвищення автоматизації та зниження витрат на виробництво, що дозволить зменшити собівартість продукції та збільшити її конкурентоспроможність. Ключовим напрямом є також ефективне управління ресурсами підприємства, що охоплює не лише фінансові активи, а й людський капітал, що передбачає необхідність підтримки високого рівня мотивації працівників та їхнього професійного зростання.

Успішна оптимізація стратегій також передбачає розробку заходів для ефективного управління ризиками, зокрема економічними та політичними, що дозволяє підприємству залишатися стабільним у складних умовах. Крім того, важливим напрямом є вдосконалення управлінських рішень, що дозволяє

приймати більш обґрунтовані та своєчасні стратегії в умовах непередбачуваності ринкових змін. Завдяки такій системній оптимізації підприємство може досягти більш високої ефективності, стабільності і конкурентоспроможності на ринку.

Одночасно з цим необхідно постійно аналізувати та коригувати маркетингові стратегії, орієнтуючи їх на зміну споживчих уподобань і нові тренди, а також шукати нові ринки або сегменти для розвитку продуктів.

На основі побудови матриці Мак-Кінсі, яка зображена в розділі 2 даної кваліфікаційної роботи, ми дійшли висновку, що більшість товарних груп – лаваш, круасани та здобні вироби, коровай, смаколики – потрапили в зону вибіркового росту. Дані товарні позиції, що характеризуються середнім рівнем конкурентоспроможності та привабливості ринку, потребують стратегічного підходу, орієнтованого на стабільне забезпечення конкурентних переваг у умовах конкурентного середовища. У таких умовах доцільно застосовувати *стратегію підтримання існуючих конкурентних переваг*, що передбачає збереження стабільності позицій на ринку шляхом удосконалення існуючих товарів, забезпечення їх відповідності актуальним вимогам споживачів та наявним стандартам якості. Водночас, *стратегія вибіркового розвитку* може стати не менш важливою, зокрема через зосередження на певних аспектах, які дозволяють підвищити ефективність і диференціацію товару в межах обмежених ресурсів. Цей підхід вимагає активного впровадження інноваційних рішень, направлених на підвищення технологічного рівня виробництва, оновлення продуктової лінії, оптимізацію операційних процесів та зниження витрат, що створює додаткові можливості для зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Для СГП батони, хліб та хлібобулочні вироби варто застосовувати *стратегію збору врожаю*, що орієнтована на максимізацію прибутку в умовах обмежених перспектив для подальшого розвитку на даному ринку. Варто зазначити, що даний ринковий сегмент є специфічним через соціальну складову і не пропонує значних можливостей для зростання або покращення

конкурентних позицій. Тому стратегічним пріоритетом для цих СГП має стати ефективне використання наявних ресурсів і максимально можливе забезпечення фінансової віддачі за рахунок оптимізації поточних виробничих процесів, скорочення витрат та зменшення інвестиційних витрат.

У рамках цієї стратегії основна мета полягає у забезпеченні стабільного прибутку через мінімальні капіталовкладення та без значних ризиків, оскільки очікувані зміни на ринку не дають підстав для прогнозування значних покращень або можливості для суттєвого підвищення конкурентоспроможності. Процес реалізації такої стратегії включає в себе скорочення обсягів інвестицій, орієнтацію на підтримку існуючих клієнтів, оптимізацію асортименту продукції, а також виведення з обігу нерентабельних продуктів.

3.2. Обґрунтування доцільності застосування стратегії товарної диференціації на ТОВ «Торговий дім «Київхліб»

За результатами побудови модифікованої матриці Бостонської консультативної групи (БКГ) для ТОВ «Торговий дім «Київхліб» у 2022 та 2023 роках, стратегічний господарський підрозділ (СГП) «Круасани та здобні вироби» був віднесений до квадранту "Зірка". Це свідчить про те, що цей СГП демонструє високий рівень привабливості ринку та сильні конкурентні позиції, що відповідає характеристикам цього квадранту, який визначає продукти з високими темпами зростання та сильною конкурентною позицією на ринку. Тобто, у рамках модифікованої матриці БКГ, «Круасани та здобні вироби» виявилися продуктами, що не тільки мають значний потенціал для подальшого розвитку на ринку, але й активно використовують свої конкурентні переваги для закріплення лідерських позицій.

До даної товарної групи входить «Плетінка». Вона виготовляється з тіста, яке плететься у форму коси або іншого витонченого візерунка, і часто

посипається маком або цукром для покращення смаку. Такий виріб символізує затишок, домашнє тепло та є частиною національної кулінарної спадщини, що підкреслює багатство української кухні.

Як свідчать дані звіту про фінансові результати за 2023 рік (додаток В), підприємство мало збитки, що вказує на існування серйозних фінансових труднощів та потребу у вжитті термінових заходів для усунення загрози подальшого погіршення фінансового становища. Враховуючи ці обставини, необхідним є розроблення ефективної стратегії, що дозволить ТОВ «Торговий дім «Київхліб» стабілізувати свої фінансові показники та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. В рамках запропонованого підходу було обрано стратегію товарної диференціації для стратегічного господарського підрозділу (СГП) з орієнтацією на покращення його унікальності та відмінності на ринку.

Сучасна політична ситуація, яка характеризується важкими умовами військових дій на території України, ставить перед суспільством та окремими галузями, зокрема хлібопекарною, низку серйозних викликів. У цих умовах виникає нагальна потреба в пошуку шляхів та аспектів, що допоможуть зміцнити почуття патріотизму у громадян, а також сформувані в їх свідомості стійке переконання у важливості збереження єдності та миру в країні. Одним із важливих завдань є підтримка національної ідентичності, акцент на європейських цінностях та розвитку цивілізованої, стабільної держави. Враховуючи ці фактори, досліджуване підприємство має потенціал для активної участі у цьому процесі, забезпечуючи підтримку національних ідеалів через свої стратегії корпоративної соціальної відповідальності та маркетингові ініціативи. Такий підхід дозволить не тільки зміцнити позиції підприємства на ринку, але й сприяти розвитку національної свідомості серед споживачів, підвищуючи їх лояльність до бренду, який підтримує цінності, важливі для держави в цілому.

Тому нами пропонується застосувати *стратегію диференціації* для СГП «Круасани та здобні вироби». Реалізація даної стратегії передбачає зміну

форми «Плетінки» на мапу території України. Зовнішнє оформлення приверне увагу потенційного споживача, буде користуватись стабільним попитом як у вітчизняних громадян, так і громадян інших країн.

Рецептура даного виробу не зазнає суттєвих змін тому можна спрогнозувати конкурентну ціну 0,5 кг на рівні 20 грн. Технологічну лінію необхідно доукомплектувати пристроєм для радіального штампування фігурних поверхонь. В результаті штампування мапи України «Плетінки» набуватимуть певної форми і розмірів. Пропонована назва нового виробу «Коса добробуту».

Для пакування кінцевої продукції нами використовуватиметься термозбіжна плівка ПВХ, за допомогою якої виробу набуватимуть високої пластичності. При цьому термозбіжні плівки в порівнянні з традиційними моделями характеризуються високою міцністю, незважаючи на товщину. Застосування даного виду пакування дозволить гарантувати естетичні шви на упаковці.

Для привернення уваги споживача нами пропонується використовувати етикетку, яка б не лише відтворювала форму, але й свідчила про єдність території України – була виконана у жовто-блакитній палітрі.

Виробничі потужності булочного цеху завантажені лише на 65%. Тому існує значний резерв для забезпечення планового обсягу виробництва.

Витрати на реалізацію заходу щодо застосування стратегії диференціації для СГП «Круасани та здобні вироби» зображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження заходу

Витрати	Вартість, тис. грн
<i>Поточні витрати</i>	
Дизайн і розробка нової форми виробу	15,0
Витрати на розробку етикетки	10,0
Витрати на ребрендинг	30,0
<i>Капітальні витрати</i>	
Пристрій для радіального штампування фігурних поверхонь	100,0
Всього	155,0

Джерело: розроблено автором

Згідно даних табл. 3.1 на реалізацію заходу ТОВ «Торговий дім «Київхліб» потрібно витратити 155 тис. грн.

Проаналізуємо економічну ефективність впровадження заходу за допомогою оцінювання зміни фінансових показників.

За допомогою методу стандартного розподілу імовірностей проаналізуємо який додатковий чистий дохід планує отримати ТОВ «Торговий дім «Київхліб» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу, тис.грн.	2512	2525	2588	2593	2602	2635	2655

Джерело: сформовано та розраховано автором

Величину прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість. Для цього визначимо середньоквадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Середньоквадратичне відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Обсяг реалізації продукції, тис.грн O_i	2512	2525	2588	2593	2602	2635	2655	
Середній обсяг, тис. грн ($O_{\text{сеп}}$)	2587,1							
Відхилення, тис. грн $\Delta O = (O_i - O_{\text{сеп}})$	-75,5	-62,1	1,2	6,2	14,5	47,9	67,9	
ΔO^2	5696,7	3861,7	1,4	38,3	210,9	2290,3	4604,6	16704,0

Джерело: сформовано та розраховано автором

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість шляхом розрахунку коефіцієнта варіації.

$$\omega = \frac{\sigma}{Q_{\text{сер}}} \times 100\% \quad (3.1)$$

де σ – середньоквадратичне відхилення;

$Q_{\text{сер}}$ – середнє значення приросту чистого доходу, тис. грн.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

де Q_i – прогноз i -го експерта, грн.;

n – кількість експертів.

$$\sigma = \sqrt{\frac{16704}{7}} = 48,8$$

$$\omega = \frac{48,8}{2587,1} \times 100\% = 1,9 \%$$

Оскільки коефіцієнт варіації менше 33% прогноз є достовірним.

Приріст прогнозного чистого доходу розрахуємо за формулою 3.3.

$$ОП = \frac{O+4B+П}{6}, \quad (3.3)$$

де O – оптимістичний прогноз;

$П$ – песимістичний прогноз;

B – найбільш вірогідний прогноз.

Згідно даних табл. 3.2. найбільш вірогідний обсяг продажу – 2593 тис. грн., песимістичний прогноз – 2512 тис. грн., оптимістичний – 2655 тис. грн.

$$ОП = \frac{2512+4*2593+2655}{6} = 2590 \text{ тис. грн}$$

Очікуваний приріст повних витрат визначає суму приросту змінних витрат та поточних витрат, пов'язаних із впровадженням заходу.

Необхідно зробити розрахунок витрат пов'язаних з організацією проведення заходу.

Для розрахунку приросту повних витрат необхідно розрахувати частку приросту чистого доходу:

$$\frac{ОП}{ЧД} = \frac{2590}{1275805} * 100\% = 0,2 \%,$$

де 1275805 – ЧД (виручка від реалізації 2023 рік).

ЧД (виручка від реалізації) в прогнозованому році складе:

$$ЧД+ОП = 1275805 + 2590 = 1278395 \text{ тис.грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проєктному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в 2023 році склали 1280435 тис. грн., в т.ч. постійні витрати (15% від повних витрат) – 192065,3 тис. грн., змінні (85% від повних витрат) – 1088370 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат в проєктному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 0,2 %.

$$\text{ЗмВ} * \frac{\text{ОП}}{\text{ЧД}} = 1088370 * 0,002 = 2177 \text{ тис. грн.} \quad (3.4)$$

Приріст повних витрат в результаті реалізації проєкту складатиметься з: поточних витрат на реалізацію заходу (див. табл. 3.1) і зростання змінних витрат.

Таким чином:

$$\Delta \text{ПВ} = 2177 + 55 = 2232 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати в проєктному році складуть:

$$\text{ПВ} = 1280435 + 2232 = 1282667 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховується як різниця між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом повних витрат.

$$\Delta \text{ПР} = \Delta \text{ЧД} - \Delta \text{ПВ} \quad (3.5)$$

$$\Delta \text{ПР} = 2590 - 2232 = 358 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо прибуток від реалізації продукції в проєктному році:

$$-4630 + 358 = -4272 \text{ тис. грн}$$

де -4630 – базове значення збитку від реалізації продукції в 2023 році (див. табл. 2.1).

Очікуваний приріст чистого прибутку від реалізації продукції (додаткового чистого прибутку) визначиться як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18% додаткового прибутку від реалізації продукції).

$$\Delta \text{ЧПР} = \Delta \text{ПР} * (1 - 0,18) \quad (3.6)$$

$$\Delta \text{ЧПР} = 358 * (1 - 0,18) = 294 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином ЧП в проєктному році складе:

$$3390 + 294 = 3684 \text{ тис.грн.}$$

3390 – базове значення ЧП за 2023 рік (з таблиці 2.1).

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадження заходу

Назва показника, що змінюється	Один. виміру	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	2590
Приріст повних витрат	тис. грн.	2232
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	358
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	294

Джерело: сформовано та розраховано автором

Таким чином, реалізація запропонованого заходу призведе до зростання чистої виручки від реалізації продукції на 2590 тис. грн. Повні витрати на реалізацію продукції збільшаться на 2232 тис. грн. Це, в свою чергу, позитивно позначиться на прирості прибутку від реалізації продукції і чистого прибутку, які зростуть на 358 тис. грн та 294 тис. грн відповідно.

Обґрунтуємо ефективність впровадження заходу. Для цього розрахуємо початкові інвестиції, враховуючи що вони формуватимуться з приросту обігових коштів, які зростуть завдяки збільшенню обсягів реалізації продукції, і капітальних витрат (див. табл. 3.1).

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6 % (в даному випадку взято 6%) від 80-85% (в даному випадку взято 85%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу (формула 3.7).

$$\Delta OK = \Delta ZMB * 0,06 * 0,85 \quad (3.7)$$

$$\Delta OK = 2177 * 0,06 * 0,85 = 111 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки капітальних інвестицій підприємство не здійснюватиме, то:

$$\text{Тоді ПІ} = \Delta OK + KB = 111 + 100 = 211 \text{ тис. грн}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проєкту розраховується за формулою 3.8:

$$\sum NB_i = NB_1 + NB_2 + NB_3 + NB_4 + NB_5 = ЧГП (l_1 + l_2 + l_3 + l_4 + l_5) \quad (3.8)$$

$$l_i = 1 / (1 + P)^i \quad (3.9)$$

де P – ставка дисконтування (20%).

i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Ставку дисконту візьмемо в розмірі 20%, що значно вище облікової ставки НБУ, яка станом на 13 грудня 2024 року становить 13,5 %.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = 1 / (1 + 0,2)^1 = 0,83;$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = 1 / (1 + 0,2)^2 = 0,69;$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = 1 / (1 + 0,2)^3 = 0,58.$$

Нинішня вартість майбутніх грошей, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum NB$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum NB = 294 * (0,83 + 0,69 + 0,58) = 617,4 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями за формулою:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N NB_i - ПІ = 617,4 - 211 = 406,4 \text{ тис. грн} \quad (3.10)$$

$$NB_{\text{сер}} = 617,4 / 3 = 205,8 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований (гарантований) строк повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{ПІ}{NB_{\text{сер}}} = 211 / 205,8 = 1,03 \text{ року} \quad (3.11)$$

Недисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_{нд} = \frac{ПІ}{ЧП} = 211 / 294 = 0,72 < 3 \text{ років} \quad (3.12)$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПІ} = 406,4 / 211 = 1,92 > 0 \quad (3.13)$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^N NB_i}{PI} = 617,4 / 211 = 2,92 > 1 \quad (3.14)$$

Згідно проведених можна зробити наступні висновки:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 406,4тис. грн.
2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 1,03 року, який є нижчим за термін економічного життя проекту (3 роки).
3. ІД = 1,92 > 0, проект є ефективним.
4. ІП = 2,92 > 1, проект є ефективним.

Результати виконаних розрахунків показників економічної ефективності запропонованого заходу подамо у вигляді табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Основні показники ефективності запропонованого заходу

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Початкові інвестиції	тис. грн.	211,0
2. Приріст чистого прибутку	тис. грн.	294,0
3. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	617,4
4. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	406,4
5. Термін окупності дисконтований	роки	1,03
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,72
7. Індекс доходності	-	1,92
8. Індекс прибутковості	-	2,92

Джерело: сформовано та розраховано автором

Згідно даних табл. 3.5, реалізація заходу щодо застосування стратегії диференціації для СГП «Круасани та здобні вироби» ТОВ «Торговий дім «Київхліб» є доцільним для реалізації. Про це свідчать показники чистої нинішньої вартості, який має позитивне значення, значення індексів доходності та

прибутковості, що становлять 1,92 і 2,92 відповідно. Проєкт гарантовано окупиться через 1,03 року.

3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники господарської діяльності ТОВ «Торговий дім «Київхліб»

Запропоновані заходи повинні бути не лише раціональними з точки зору їх реалізації, але й сприяти покращенню ключових показників діяльності підприємства, таких як підвищення рівня рентабельності, збільшення обсягів прибутку та зниження витрат на кожну гривню реалізованої продукції.

Для розрахунку рентабельності діяльності (продажу) використаємо формулу:

$$Re_{\text{діяльності}} = \frac{ЧП}{ЧД} * 100, \quad (3.15)$$

де $ЧП$ – чистий прибуток, тис.грн.;

$ЧД$ – чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.

Рентабельність продукції визначимо за формулою:

$$Re_{\text{продукції}} = \frac{П_{\text{реал}}}{ПВ} * 100, \quad (3.16)$$

де $П_{\text{реал}}$ – прибуток від реалізації продукції, тис.грн.;

$ПВ$ – повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис.грн.

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції визначимо за формулою:

$$V_{1\text{грн.}} = \frac{ПВ}{ЧД} \quad (3.17)$$

Очікувані фінансові результати роботи ТОВ «Торговий дім «Київхліб» після впровадження заходу подано у табл. 3.6.

Очікувані результати від впровадження заходу

Показники	Одиниці виміру	До впровадження	Після впровадження	Відхилення	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	1275805	1278395	2590	0,20
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	1280435	1282667	2232	0,17
Збиток від реалізації продукції	тис. грн	4630	4272	-358	-7,73
Чистий прибуток	тис. грн	3390	3684	294	8,67
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	100,36	100,33	-0,03	-0,03
Рентабельність діяльності (продажу)	%	0,27	0,29	0,02	*
Рентабельність продукції	%	-0,36	0,33	0,69	*

Джерело: сформовано та розраховано автором

Реалізація запропонованого заходу матиме позитивний вплив на покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Зокрема, очікується, що чистий дохід ТОВ «Торговий дім «Київхліб» збільшиться на 2590 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку в обсягах реалізації продукції та підвищення загальної ефективності збуту. Збиток від реалізації продукції скоротиться на 358 тис. грн або 7,73%, що демонструє оптимізацію витратної частини та поліпшення процесу управління.

Чистий прибуток підприємства збільшившись на 294 тис. грн, забезпечить зростання фінансової стійкості та рентабельності діяльності. Це, у свою чергу, створить передумови для розширення інвестиційного потенціалу підприємства, підвищення його конкурентоспроможності на ринку та формування стабільної бази для подальшого розвитку.

Додатковою перевагою стане зниження витрат на виробництво кожної гривні реалізованої продукції на 0,03 копійки, що дозволить підприємству

оптимізувати витрати. У комплексі ці результати створюють сприятливі умови для подальшого стратегічного розвитку підприємства, забезпечуючи зростання його фінансової та операційної ефективності.

Таким чином, застосування ТОВ «Торговий дім «Київхліб» стратегії товарної диференціації сприятиме не лише усуненню конкурентної загрози втрати очікуваного прибутку, але й позитивно позначиться на показниках роботи підприємства, забезпечить стійке уявлення потенційних споживачів про єдність та неподільність нашої країни, виховуватиме патріотично налаштоване суспільство. Дану стратегію можна використовувати не лише локально, але й покласти в основу генеральної стратегії розвитку досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ

Маркетингові стратегії втілюються в бізнес-планах та ілюструють те, як підприємство конкуруватиме на конкретному товарному ринку, кому, за якими цінами буде збувати товари, як їх рекламуватиме, як досягатиме перемоги в конкурентній боротьбі.

Маркетингова стратегія підприємства — це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення визначених цілей підприємства через задоволення потреб споживачів, зміцнення конкурентних позицій та максимізацію ефективності використання маркетингових ресурсів. Вона базується на глибокому аналізі ринку, поведінки споживачів, конкурентного середовища, а також на внутрішніх можливостях підприємства.

Ця стратегія визначає цільові ринки, сегменти споживачів, оптимальний асортимент продукції, цінову політику, канали збуту, а також підходи до комунікації із споживачами. Основна мета маркетингової стратегії — створити унікальну цінність для клієнтів, забезпечити їхню лояльність та отримати конкурентну перевагу на ринку.

Успішна маркетингова стратегія інтегрується в загальну стратегію підприємства і слугує основою для прийняття оперативних рішень у динамічному ринковому середовищі.

Існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства – сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку. Система конкурентних стратегій включає: стратегії формування конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки.

За будь-яких умов, коли керівництво організації формує комплекс маркетингових стратегій, необхідно усвідомити й вивчити вплив на них факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. До зовнішнього

середовища належать чинники макро- та мікросередовища підприємства. Фактори мікросередовища знаходяться під впливом макросередовища.

Для оцінки формування та реалізації маркетингових стратегій підприємства на практиці застосовують ряд методик: стратегічне планування в маркетингу; матрицю портфельного аналізу БКГ; матрицю «Мак-Кінсі»; матрицю І. Ансофа; АВС-XYZ аналіз асортименту підприємства; SWOT-аналіз.

Дослідження проводилось на матеріалах ТОВ «Торговий дім «Київхліб». Це підприємство з багаторічною історією, що постачає на ринок України широкий асортимент хлібобулочних виробів, який налічує близько 290 товарних позицій.

Проаналізувавши основні показники діяльності ТОВ «Торговий дім «Київхліб» за 2022-2023 роки, ми дійшли висновку, що повномасштабне вторгнення значно погіршило фінансові результати діяльності підприємства, що головним чином пов'язано зі зменшенням купівельної спроможності населення, яке вплинуло на попит на товари та послуги підприємства. Незважаючи на зменшення витрат на збут на 104890 тис. грн або 80,23%, підприємство отримало в 2023 році 4630 тис. грн. збитку від реалізації продукції. Цей збиток ТОВ «Торговий дім «Київхліб» вдалось покрити за рахунок інших операційних доходів, що позитивно позначилось на динаміці кінцевого фінансового результату.

Асортимент продукції досліджуваного підприємства представлений широкою лінійкою хлібобулочних та здобних виробів. Протягом 2022-2023 рр. спостерігалось скорочення обсягів реалізації продукції по всім товарним групам ТОВ «Торговий дім «Київхліб». У відносному відхиленні найбільше скоротився продаж короваїв, що стало наслідком скорочення купівельної спроможності населення.

Для аналізу маркетингової стратегії підприємства нами було побудовано модифіковану матрицю БКГ.

Побудова матриці BCG (Бостонської консалтингової групи) для аналізу асортименту продукції ТОВ «Торговий дім «Київхліб» на 2022 рік свідчить про те, що підприємство перебуває в стані, який можна оцінити як стратегічно неоднозначний. Основна частина продукції, включно з такими категоріями, як коровай, лаваш та смаколики, належить до групи «дійна корова». Це означає, що ці продукти знаходяться на ринку з низькими темпами зростання, однак мають високу рентабельність. Таке положення забезпечує стабільний грошовий потік для компанії, але водночас вказує на недостатність інновацій чи перспективного розвитку в цих категоріях.

Розміщення більшості позицій у групі «дійна корова» може свідчити про досягнення певного насичення на ринку, де темпи зростання галузі є обмеженими, а конкуренція залишається стабільною. Однак така ситуація ставить перед підприємством низку викликів. Зокрема, існує ризик скорочення ринкової частки через зміни у вподобаннях споживачів або посилення конкуренції з боку інноваційних продуктів. Збереження позицій у цій групі потребує ефективного управління витратами, підтримки високої якості продукції та розвитку маркетингових стратегій.

Аналіз становища СГП «Батони» та «Хліб і хлібобулочні вироби» у квадранті «важка дитина» матриці BCG демонструє важливість та водночас небезпеку для підприємства, з огляду на те, що ці категорії складають значну частку реалізованої продукції. Потрапляння цих сегментів до квадранта, який характеризується високими темпами зростання ринку, але низькою рентабельністю, свідчить про потребу у значних фінансових і управлінських ресурсах для підтримання їхньої конкурентоспроможності та розвитку.

Становище «важкої дитини» означає, що продукція в цих категоріях потенційно може стати або «зіркою», або перейти до «собаки», залежно від того, наскільки успішно будуть реалізовані інвестиційні й маркетингові заходи. Це зумовлює високий рівень ризику, оскільки відсутність належної підтримки чи помилки у стратегічному плануванні можуть призвести до втрати ринкових позицій і скорочення прибутків.

Враховуючи, що сегменти «Батони» та «Хліб і хлібобулочні вироби» є основними джерелами доходів підприємства, їхнє стратегічне значення неможливо переоцінити. У зв'язку з цим необхідно спрямувати ресурси на посилення маркетингової активності, вдосконалення продуктового портфеля, модернізацію виробничих процесів і підвищення якості продукції. Особливо важливим є проведення досліджень ринку для визначення споживчих уподобань та адаптації асортименту до потреб клієнтів.

До групи «Зірка» віднесено круасани та здобні вироби, що свідчить про їхній значний стратегічний потенціал і важливість для довгострокового розвитку підприємства.

Порівнявши позиції СГП ТОВ «Торговий дім «Київхліб» в 2023 році, ми дійшли висновку, що батони, хліб і хлібобулочні вироби втратили свої ринкові позиції і перейшли із групи «важка дитина» до групи «собака». Цей рух свідчить про втрату конкурентоспроможності продукції на ринку з низькими темпами зростання та обмеженими перспективами розвитку. Потрапляння до квадранта «собака» вказує на те, що ці категорії більше не генерують значних доходів і вимагають від підприємства невиправдано високих витрат на їх підтримку. Основними причинами такої динаміки є посилення конкуренції, недостатність інновацій у продуктовому портфелі, а також відсутність ефективної стратегії для утримання ринкової частки. Скорочення попиту на ці категорії продукції відбувалося на тлі скорочення чисельності споживачів, зростання виробничих витрат, що знизило їхню рентабельність для підприємства, яке в умовах війни прийняло рішення утримувати ціни на стабільному рівні.

Позитивним моментом можна вважати перехід товарної групи «Лаваш» з квадранта «Дійна корова» в квадрант «Зірка». Але вона займає мізерну частку в обсягах реалізації продукції підприємства.

Таким чином, відбулись значні зміни в структурі господарського стратегічного портфеля підприємства: частка «собак» у 2023 році, порівняно з 2022 роком зросла на 95,93%, що ставить перед підприємством виклик,

пов'язаний із необхідністю прийняття стратегічних рішень щодо управління цими категоріями.

Побудувавши матрицю Мак-Кінсі, нами було зроблено висновок, що більшість товарних груп ТОВ «Торговий дім «Київхліб» потрапили до зони вибіркового росту, зокрема, квадранту 5. Це – лаваш, круасани та здобні вироби, коровай, смаколики. Дані товарні позиції характеризуються середнім рівнем конкурентоспроможності та привабливості ринку, що потребує застосування стратегії підтримання конкурентних переваг або стратегії вибіркового розвитку, орієнтуючи зусилля на покращення конкурентних переваг за рахунок інновацій та оптимізації виробничих процесів.

Батони, хліб та хлібобулочні вироби потрапили в зону збору врожаю, квадранту 7. В цій зоні знаходяться СГП з середнім рівнем конкурентоспроможності на непривабливому ринку, що зазвичай передбачає реалізацію стратегії збору врожаю, коли підприємство використовує останні можливості для отримання прибутку, не очікуючи значних змін у ситуації на ринку.

Для оптимізації маркетингової стратегії ТОВ «Торговий дім «Київхліб» нами було запропоновано запровадити стратегію диференціації для СГП «Круасани та здобні вироби». Реалізація даної стратегії передбачає зміну форми «Плетінки» на мапу території України. Зовнішнє оформлення приверне увагу потенційного споживача, буде користуватись стабільним попитом як у вітчизняних громадян, так і громадян інших країн. Пропонована назва нового виробу «Коса добробуту». Для пакування кінцевої продукції нами використовуватиметься термозбіжна плівка ПВХ, за допомогою якої вироби набуватимуть високої пластичності. Для привернення уваги споживача нами пропонується використовувати етикетку, яка б не лише відтворювала форму, але й свідчила про єдність території України – була виконана у жовто-блакитній палітрі.

Реалізація запропонованого заходу матиме позитивний вплив на покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Зокрема,

очікується, що чистий дохід ТОВ «Торговий дім «Київхліб» збільшиться на 2590 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку в обсягах реалізації продукції та підвищення загальної ефективності збуту. Збиток від реалізації продукції скоротиться на 358 тис. грн або 7,73%, що демонструє оптимізацію витратної частини та поліпшення процесу управління.

Чистий прибуток підприємства збільшившись на 294 тис. грн, забезпечить зростання фінансової стійкості та рентабельності діяльності. Це, у свою чергу, створить передумови для розширення інвестиційного потенціалу підприємства, підвищення його конкурентоспроможності на ринку та формування стабільної бази для подальшого розвитку.

Додатковою перевагою стане зниження витрат на виробництво кожної гривні реалізованої продукції на 0,03 копійки, що дозволить підприємству оптимізувати витрати. У комплексі ці результати створюють сприятливі умови для подальшого стратегічного розвитку підприємства, забезпечуючи зростання його фінансової та операційної ефективності.

Реалізація заходу щодо застосування стратегії диференціації для СГП «Круасани та здобні вироби» ТОВ «Торговий дім «Київхліб» є доцільним для реалізації. Про це свідчать показники чистої нинішньої вартості, який має позитивне значення, значення індексів доходності та прибутковості, що становлять 1,92 і 2,92 відповідно. Проект гарантовано окупиться через 1,03 року.

Таким чином, застосування ТОВ «Торговий дім «Київхліб» стратегії товарної диференціації сприятиме не лише усуненню конкурентної загрози втрати очікуваного прибутку, але й позитивно позначиться на показниках роботи підприємства, забезпечить стійке уявлення потенційних споживачів про єдність та неподільність нашої країни, виховуватиме патріотично налаштоване суспільство. Дану стратегію можна використовувати не лише локально, але й покласти в основу генеральної стратегії розвитку досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В., Холод І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
2. Баришевська І. В. Теоретичні аспекти формування маркетингової стратегії розвитку аграрних підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2014. № 4. С. 47-54.
3. Бойчук І. В. Напрями стратегічно орієнтованого управління підприємствами на засадах маркетингу. *Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. пр.* Львів: Львівська комерційна академія, 2011. № 13. С. 126-131.
4. Бутенко Н. В. Основи маркетингу : навч. посіб. Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2004. 140 с.
5. Вініченко С. А., Ларіна Я. С. Маркетингова стратегія інтегрованого зростання як можливість підвищення рентабельності підприємств на ринку продукції бджільництва. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. С. 42-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_11
6. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Практикум з маркетингу. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 208 с.
7. Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ : Алерта, 2011. 520 с.
8. Горєлов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. Харків: ХНАДУ, 2011. 133 с.
9. Грановська В. Г. Формування стратегії підприємств аграрного сектору в умовах глобальної конкуренції. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 110. С. 308–312.
10. Євчук Л. А. Сучасна концепція маркетингу на формування маркетингового комплексу сільськогосподарських підприємств. URL: http://www.khntusg.com.ua//files/sbornik/vestnik_112/07.pdf
11. Згурська О. М., Сьомкіна Т. В. Сучасний стан та стратегічні можливості підприємств агропродовольчого комплексу України. *Ефективна*

- економіка*. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/5.pdf
(дата звернення: 20.11.2022)
12. Завальнюк К. Матричні методи формування стратегій підприємств. *Вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2016. № 249. С. 274–283.
13. Іванечко Н.Р. Процес формування маркетингової стратегії. *Вісник Дніпропетровського університету*. №10/1. Т.22. Дніпропетровськ : В-во ДНУ ім. О. Гончара, 2014. С. 123-131.
14. Кайлюк Є. М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків, 2010. 279 с.
15. Карюк В.І. Методика вибору стратегічних альтернатив у процесі формування інноваційної стратегії підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. пр.* Київ : КНУ імені Тараса Шевченка. 2012. Вип. 27, т. 1. С. 385-391.
16. Ковальчук С. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Хмельницький : ХНУ, 2010. 291 с.
17. Ковінько О. М. (Танасійчук). Сутність та зміст стратегії диверсифікації підприємств при виході на зовнішній ринок. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5. С. 7-10.
18. Корецький М. Х., Дегтяр А. О., Дацій О. І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2007. 240 с.
19. Kotler, P., Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14th ed.). Pearson.
20. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 245 с.
21. Кулешова Н. В. Аналіз сучасних методів та моделей формування маркетингової стратегії туристичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2011. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_4_3. (дата звернення: 22.10.2022)

22. Курдиш Р. Ф. Стратегія маркетингової діяльності підприємств АПК. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. № 4 (70). Т. 2. С. 115-120.
23. Ларіна Я. С. Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому підкомплексі АПК : монографія. Київ : Преса України, 2008. 344 с.
24. Ларіна Я. С., Завальнюк К. С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: монографія. Київ : ЦУЛ, 2019. 276 с.
25. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 524 с.
26. Мазур О. В. Маркетингова стратегія як засіб виходу підприємства АПК на зовнішній ринок. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. 4 (70). Т. 2. С. 138–144.
27. Макаренко Н. О., Байда С. В., Шулепова С. М. Особливості формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств малого бізнесу на засадах маркетингу. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 1 (12). С. 94-98.
28. Макаренко Н. О., Склярєнко А.С. Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії в системі управління збутовою діяльністю аграрного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 5(16). 152-158.
29. Максимова Т., Жданова О., Івченко Є. Особливості формування маркетингової стратегії та маркетингової політики на українських підприємствах в умовах кризи. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 6. С. 24.
30. Мендела І. Я. Стратегічний маркетинг : навч.-метод. посіб. Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. 102 с.
31. Могилова А. Ю. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Дніпропетровськ : вид-во Маковецький, 2011. 308 с.
32. Морозов Ю. В. Основы маркетинга : учеб. пособ. М. : Дашков и К, 2016. 148 с.

33. Наливайко А. П. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
34. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ, 2002. 560 с.
35. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємств: короткий курс лекцій. Київ : МАУП, 2000. 127 с.
36. Пасічник І. Ю. Методичний підхід до оцінки ефективності маркетингової стратегії в процесі управління конкурентоспроможністю продукції. *Управління розвитком*. 2015. № 4. С. 71-75.
37. Перезовова І. В., Устенко А. О., Малинка О. Я., Морозова О. С. Концептуальна модель процесу стратегічного управління системою зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. № 17. С. 15-21.
38. Полонець В. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 4. С. 8.
39. Постол А. А. Використання стратегій зосередження, диференціації, кооперування та кластеризації в управлінні розвитком малих аграрних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 15. С. 298-300. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/60.pdf> (дата звернення: 22.11.2022)
40. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. / А. Олійник. Київ: Омега, 2006. 321с.
41. Стадник В. В., Йохна М. А., Соколюк Г. О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Хмельницький : Гонта А. С., 2013. 199 с.
42. Сучасні маркетингові методи та інструменти в діяльності підприємств аграрного сектору : монографія / за ред. Я. С. Ларіної. Київ : Компринт, 2016. 450 с.

43. Танасійчук А. М., Сіренко С. О., Пневський В. В. Формування стратегії просування бренду засобами цифрового маркетингу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 24. С. 161-167.

44. Thompson, A. A., Strickland, A. J. (1998). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill.

45. Trout, J. (2004). *Trout on Strategy: Capturing Mindshare, Conquering Markets*. McGraw-Hill.

46. Турченко М.О., Швець М.Д. Маркетинг : підручник. Київ: Знання, 2011. 320 с.

47. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.

48. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8192> (дата звернення: 30.10.2022)

49. Щербина Т. В., Федірко Т. В. Сучасні маркетингові стратегії в системі глобальних цінностей міжнародних фірм. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1933> (дата звернення: 24.10.2022).

ДОДАТКИ

Додаток А

Найбільш поширені класифікації конкурентних стратегій

Ознака / Автор класифікації	Види стратегій
1	2
Конкурентна перевага фірми на ринку / М.Портер [Портер]	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегія диференціації - створення ринкової позиції, відмінної від конкурентів за рахунок таких джерел: товару; упаковки; сервісу; кадрів; іміджу; <u>переваги</u> - створення високого іміджу, що зменшує цінову еластичність попиту, яка в свою чергу дозволяє отримувати фірмі вищий питомий прибуток; прихильність споживачів та унікальність ринкової пропозиції фірми утворюють високі бар'єри на даний ринок; <u>ризик</u> – джерело диференціації може втратити своє позитивне значення у зв'язку із зміною системи цінностей споживача; сприйняття диференціації знижується під впливом фірм - послідовників; ✓ стратегія цінового лідерства - досягнення найменших витрат по цільовий галузі за рахунок джерел: ефекту економії на масштабах; «спрощення» товару»; дешевших матеріально-технічних, трудових ресурсів; організаційних і виробничих «ноу-хау»; <u>переваги</u>: збільшення обсягів збуту на сегменті ринку з еластичним попитом; низькі ціни утворюють високі вхідні бар'єри на ринок; переваги по відношенню до торгових посередників, які зацікавлені в нижчій відпускній ціні; <u>ризик</u>: можливість несвоєчасного реагування на зміни в ринковому середовищі; можливість досягнення аналогічного рівня витрат з боку конкурентів; ✓ стратегія фокусування – спеціалізація та концентрація діяльності з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок; <u>ризик</u>: зниження ефекту диференціації фокусування за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи; скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі; за рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент, можлива втрата споживачів
Джерело конкурентної переваги фірми / І. Ансофф	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегія максимізації ринкової частки - мінімізація вартості вироблених товарів і продажу їх за ціною, нижчою, ніж у конкурентів; збігається з сутністю стратегії М.Портера «цінового лідерства»; ✓ стратегія диференціювання товарів/послуг фірми - спроможність фірми запропонувати товар, який задовольняє специфічні потреби певної групи покупців; збігається зі стратегією диференціації за М. Портером; ✓ стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші) - спроможність фірми створювати нові ринкові потреби та досягати прихильності споживачів за рахунок формування і підтримання позитивного іміджу фірми; є модифікацією стратегії диференціації за М. Портером; ✓ стратегія росту, яка забезпечує майбутній розвиток - географічне розширення ринку збуту, сегментування ринку та стимулювання попиту
Конкурентні	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегія ринкового лідера (фірма з найбільшим обсягом продажу на територіальному і/або товарному ринках збуту, домінуючий


<p>позиції та маркетингові спрямування / Ф.Котлер</p>	<p>вплив на ринок) – утримання домінуючої ринкової частки, основний вид стратегії – стратегії оборони та наступу; <u>переваги</u> – найсильніші ринкові позиції; високий імідж; спроможність формувати маркетингову політику на даному ринку; <u>недоліки</u> – існування фірм-челенджерів, які намагаються усунути лідера з його позиції; існування фірм-послідовників, які, застосовуючи стратегію імітації, псують імідж лідера;</p> <p>✓ стратегія фірми-челенджера (значна, але не найбільша ринкова частка; значний вплив на ринок) – збільшення ринкової частки для досягнення ринкової першості; основний вид стратегії – стратегія наступу; переваги – прагнення до розширення ринкової частки спонукає фірму до послідовного вдосконалення та розвитку усіх сфер її діяльності) недолік – стратегія наступу, що є основною для челенджера, є дуже ризикованою);</p> <p>✓ стратегії фірми-послідовника (досить стійка ринкова позиції; частка менша, порівняно за попередні: обмежений вплив на ринок) – захист ринкової позиції і ринкової частки; основні стратегії - стратегія оборони, стратегія наслідування дій лідера - імітація, компіляція, адаптація; <u>переваги</u>: відсутність ринкового ризику, оскільки вони застосовують перевірені ринком стратегії ринкового лідера; <u>недоліки</u>: пасивність ринкових дій; конкурентна вразливість;</p> <p>✓ стратегії фірм-нішерів (невелика на загальному ринку, але велика в ніші ринкова частка; ринковий вплив великий в ніші) – утримання ринкової частки в ніші: вдала реалізація стратегії диференціації; основні види стратегій – підтримання позицій, стратегія інтеграції, стратегія лідерства в ніші; стратегія виходу за межі ніші; <u>переваги</u>: мобільність; легкість управління через їх невеликий розмір; <u>недоліки</u>: можливість «звуження» ніші (зменшення її місткості).</p>
<p>Стратегічний профіль фірми / Д. Хулей, Д. Лінч та Д. Джоббер</p>	<p>✓ стратегія агресорів - спрямованість на загальний ринок з товарами більш високої якості, ніж у конкурентів, та за цінами конкурентів;</p> <p>✓ стратегія фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями - спрямованість на ринкові сегменти з товарами вищої якості і цінами, ніж у конкурентів;</p> <p>✓ стратегія «середніх» фірм - спрямованість на певні ринкові сегменти з якістю і ціною товарів, як у конкурентів;</p> <p>✓ стратегія фірм, які займають сегменти з високою цінністю - спрямованість на ринкові сегменти з товарами більш високої якості та цінами, як у конкурентів;</p> <p>✓ стратегія оборонців - спрямованість на індивідуальних споживачів з якістю та ціною, як у конкурентів.</p>
<p>Принцип ціннісних дисциплін / М.Тресі, Ф.Вірсем</p>	<p>Компанії стають лідерами в своїй галузі, пропонуючи своїм споживачам найвищу цінність. Стратегії (ціннісні дисципліни):</p> <p>✓ функціональна перевага - компанія забезпечує вищу цінність, лідируючи в своїй галузі за ціною і зручністю товару, розраховуючи на споживачів, яким потрібні надійні і якісні товари і послуги, але які хочуть отримати їх без особливих зусиль на придбання і за низькими цінами;</p> <p>✓ тісний зв'язок із споживачем - компанія забезпечує вищу цінність, ретельно сегментуючи ринки, і створюючи товари або послуги конкретно під потреби цільових споживачів; спеціалізується на задоволенні унікальних потреб покупців, встановлюючи з ними тісні взаємини і збираючи детальну інформацію про їх особисті переваги і звички;</p> <p>✓ лідируюча позиція по товарах-новинках - компанія забезпечує вищу споживчу цінність, пропонуючи постійний потік нових товарів або послуг, які швидко "виштовхують" як її власні застарілі товари або послуги, так і товари або послуги,</p>

	пропоновані її конкурентами; обслуговує споживачів, які потребують найсучасніших товарів і послуг, не піклуючись про їх вартість і про те, наскільки зручна процедура їх придбання
Конкурентні позиції і можливостей щодо поліпшення цих позицій / А. Д. Літл	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегія лідера - найсильніші ринкові позиції; здійснює основний вплив на ринок збуту; можливість незалежного вибору стратегічних напрямків розвитку); ✓ стратегія фірм із сильною позицією - сильні ринкові позиції; спроможність адаптувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх позицій; низька вразливість від конкурентних протидій; необхідність враховувати маркетингові дії лідера; ✓ стратегія фірм, які посідають сприятливу позицію - наявність специфічної конкурентної переваги, яка проявляється, наприклад, у застосуванні стратегії ринкової ніші значні можливості для поліпшення ринкових позицій; ✓ стратегія фірм, які посідають надійну (задовільну) позицію - середні ринкові позиції; існують деякі ринкові можливості для стратегічного розвитку; фірма є конкурентно вразливою; ✓ стратегія фірм, які посідають незадовільну позицію - слабкі ринкові позиції; значна конкурентна вразливість; відсутність стратегічних можливостей щодо поліпшення.
Конкурентні наміри фірми щодо її товарно-ринкових позицій / Р. Майлз і Ч. Сноу	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегія пошукувача; ✓ стратегія оборонця; ✓ стратегія аналітика; ✓ стратегія реагуючого.
Метод конкуренції фірми на цільовому ринку /О. Уолкер, Х. Бойд, Ж. Лярош	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегія пошукувача; ✓ стратегія аналітика; ✓ стратегія оборонця-диференціатора; ✓ стратегія оборонця - цінового лідера.
«Біологічний» підхід	<ul style="list-style-type: none"> ✓ віолентна («силова») стратегія - стратегія домінування на ринку; орієнтована на високу продуктивність і зниження витрат виробництва, а отже, і зниження ціни реалізації; ✓ патієнтна (нішова) стратегія - заснована на випуску обмеженої кількості продукції високої якості; фірми, що дотримуються такої стратегії, прагнуть відхилитися від суперництва з провідними компаніями і знайти на ринку власну нішу, недоступну для віолентів; ✓ коммутантна (приспосовна, така, що сполучає) стратегія - направлена на максимально швидке задоволення невеликих за об'ємом короточасних, часто змінних потреб; ✓ експлерентна (піонерська) стратегія - стратегія, орієнтована на радикальні нововведення і створення нових потреб і попиту на принципово нові товари; реалізувати її можуть фірми, що мають високий науково-технічний потенціал і підприємницький стиль поведінки.

<p>Характер (агресивність) ринкових дій фірми / Е.Райс Дж. Траут</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегія наступу - агресивний ріст збуту та досягнення домінуючих позицій за рахунок захоплення ринкової атаки конкурентів та розширення ринку; переваги: перевершення конкурентів на цільовому сегменті; посідання лідируючих ринкових позицій; сильні ринкові позиції протягом довогого часового терміну; завоювання прихильності споживачів; недоліки вимагає великих фінансових коштів; високий ринковий і фінансовий ризик; необхідність ретельного аналізу і підготовки; ✓ стратегія оборони - захист від спаду або запобігання йому за рахунок зниження втрат і підвищення продуктивності); переваги: невисокий фінансовий і ринковий ризику; порівняно менші кошти на реалізацію; недоліки: передбачає пасивні ринкові дії; тривала пасивність може привести до погіршення економічного стану фірми.
<p>Розмір підприємства</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ домінуюча стратегія для великих компаній - стратегія обслуговування масового попиту; ✓ стратегія середніх за розмірами підприємств - нішова спеціалізація; стратегії зростання: збереження; «пошуку загарбника»; лідерства в ніші; виходу за рамки ніші. ✓ стратегії малих фірм: діяльність в сферах, що традиційно обслуговуються тільки малим бізнесом; стратегію копіювання; стратегію оптимального розміру (освоєння дрібномасштабних і спеціалізованих ринків, в яких велике виробництво неефективне, а оптимальним є мале підприємство); стратегію участі в продукті крупних фірм, стратегію інтеграції (організація виконує функції субпостачальника нескладних деталей або напівфабрикати для крупнішої компанії (віолента або пацієнта)); стратегію використання переваг крупної фірми (дрібне підприємство співробітничает з великим на умовах товарного, виробничого або ділового франчайзингу).
<p>П. Друкер</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ бути «найспритнішим серед найкращих» - орієнтація з самого початку на досягнення лідерства, домінуючого становища на новому ринку чи галузі. найризикованіший тип стратегії, але в разі успіху забезпечує найбільшу винагороду; вимагає максимальної концентрації зусиль на одне чітко сформульоване завдання, на яке повинні бути сфокусовані всі зусилля і ресурси; ✓ поціляти в слабе місце - види: <u>творча імітація</u> - є імітацією за своєю суттю; спрямована на досягнення лідерства чи навіть на підкорення ринку (галузі); імітатори дивляться на продукти (послуги) з позиції споживача, обслуговують ринки, створені першовинахідниками, які останні виявилися неспроможними обслуговувати відповідним чином; не створює нову потребу, а задовольняє ту, яка вже існує; ризики: розпорошування зусиль; можливість невірно зрозуміти хід поточних подій і творчо відтворити те, що потім не знайде свого масового споживача; <u>підприємницьке дзю-до</u> - завжди сфокусована на ринку і залежить від нього; використовується для забезпечення «берегового плацдарму» (частина ринку), який або взагалі не захищався лідерами ринку, або захищався байдуже; націлена на досягнення лідерського становища, захоплення ринку; дає найбільше шансів на успіх, коли: визнані лідери відмовляються діяти відповідно несподіваному успіхові або поразці, прогавили його або намагаються ним нехтувати; виникає якась нова технологія і швидко поширюється, але новатори, що запропонували її на ринку, поводяться, як класичні «монополісти» (використовують своє лідерське становище, щоб «знімати вершки» та отримувати ціни «з надбавками»); швидка зміни ринку або промислової структури. ✓ пошук «екологічної ніші» та використання її - види: <u>стратегія «митної застави»</u> - умови реалізації стратегії є жорсткими; продукт має бути істотним для того чи іншого процесу, його невикористання повинно пов'язуватися з надмірно більшими

	<p>втратами, ніж вартість самого продукту; ринок такого продукту повинен бути обмеженим і ним оволодіває лише той, хто першим на ньому з'явиться; це повинна бути справжня «екологічна ніша», яка повністю належить одному продукту і водночас достатньо мала та не настільки визначена, щоб привертати до себе увагу конкурентів; <u>фахова майстерність</u> - фірми займають нішу достатньо велику, але неординарну, що виникла внаслідок постійного курсу на досягнення високого рівня професійної майстерності; <u>спеціальний ринок</u> - головна різниця між нішею фахової діяльності та нішею спеціального ринку - перша базується на якомусь продукті або послугі, а друга - на спеціалізованих ринкових знаннях</p> <p>✓ зміна екологічних характеристик продукту, ринку або галузі</p>
--	--







Перелік ТМ, власником яких є ТОВ «ТД «Київхліб»


Зображення ТМ	Номер та дата свідоцтва	Посилання на свідоцтво у СІС
<i>Прибалтійський</i>	№264246 від 27.08.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/750879/
	№264240 від 27.08.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/750889/
	№264239 від 27.08.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/750890/
	№263309 від 12.08.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/752699/
КИЇВХЛІБ	№260737 від 25.06.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/756344/
ЗЛАКОВА ПІДЗАРЯДКА	№260044 від 10.06.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/756345/
	№260043 від 10.06.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/756346/
Хліб ПО-ПРАТУМЗЬКИ	№265604 від 10.10.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/750878/
РЕТРУКІВСЬКИЙ	№265719 від 10.10.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/748852/
ХЛІБ ОКСАМИТОВИЙ	№262845 від 12.08.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/760061/
	№261370 від 10.07.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/757697/

ПЕТРИКІВСЬКИЙ	№265718 від 10.10.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/748853/
Хліб трибальтійський з медам	№264244 від 27.08.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/750882/
Хліб трибальтійський з насінням	№264243 від 27.08.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/750883/
Хліб трибальтійський темний	№264242 від 27.08.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/750884/
Хліб трибальтійський світлий	№264241 від 27.08.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/750885/
ПЕЧИВО КРЕНДЕЛЬКИ	№268891 від 26.12.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/750887/
	№264238 від 27.08.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/750891/
	№264237 від 27.08.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/750892/
	№272975 від 25.03.2020	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/740539/
ХЛІБ ПЕТРИКІВСЬКИЙ	№269853 від 10.01.2020	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/740536/
	№263903 від 27.08.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/755779/

	№261408 від 10.07.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/757254/
	№261407 від 10.07.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/757257/
FAMILY BREAD	№261409 від 10.07.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/757253/
	№168001 від 11.03.2013	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/997284/
	№168000 від 11.03.2013	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/997285/
Рогалики студентські з посипкою	№200537 від 25.06.2015	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/949497/
	№161696 від 25.09.2012	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1008654/
Гаряча штучка	№84002 від 25.10.2007	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1130370/
СУПЕР ТОСТ	№257856 від 25.04.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1351674/
 СУПЕР ТОСТ	№257855 від 25.04.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1351675/
	№70358 від 15.12.2006	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1179597/
КРУАСУН	№279354 від 27.07.2020	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1347465/

ДОРОЖНІ NUTKA	№286394 від 25.11.2020	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/719678/
НУТКА	№276504 від 10.06.2020	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/729818/
НУТКА	№276503 від 10.06.2020	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/729819/
	№276484 від 10.06.2020	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1337318/
SMART BALANCE	№277744 від 25.06.2020	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/720386/
	№75533 від 25.04.2007	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1174207/
	№36491 від 15.12.2003	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1227568/
ДУХМЯНЕ ДИВО	№102435 від 26.01.2009	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1117237/
Ізюминка	№58789 від 15.02.2006	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1203053/
	№252068 від 26.12.2018	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/729816/
	№57783 від 16.01.2006	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1204259/
Mr. SNEK	№253376 від 25.01.2019	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1012690/
	№274842 від 27.04.2020	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/727153/

	<p>№274841 від 27.04.2020</p>	<p>https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/727157/</p>
	<p>№281902 від 10.09.2020</p>	<p>https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/724443/</p>
	<p>№281901 від 10.09.2020</p>	<p>https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/724444/</p>
	<p>№281900 від 10.09.2020</p>	<p>https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/724403/</p>
<p>ЖИТНЄ ДИВО</p>	<p>№204673 від 12.10.2015</p>	<p>https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/938125/</p>
	<p>№278400 від 10.07.2020</p>	<p>https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1334988/</p>
	<p>№278398 від 10.07.2020</p>	<p>https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1334991/</p>

	№278399 від 10.07.2020	https://sis.ukrpatent.org/uk/search/detail/1334989/
---	---------------------------	---

Звіт про фінансові результати за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 275 805.00	1 346 001.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 247 181.00	1 238 434.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	28 624.00	107 567.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	64 436.00	107 156.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	7 406.00	7 940.00
Витрати на збут	2150	25 848.00	130 738.00
Інші операційні витрати	2180	25 978.00	40 793.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	33 828.00	35 252.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	198.00	374.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	29 694.00	32 791.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 332.00	2 835.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-942.00	-1 716.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 390.00	1 119.00