

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

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

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

«03» лютого 2026 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

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

«03» лютого 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Формування маркетингових стратегій підприємства»**

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМА-5-3

Ратошнюк Лілія Олексіївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Бєлова Тетяна Геннадіївна
(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 – 2026 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“08” вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Ратошнюк Лілії Олексіївни

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

1. Тема роботи: Формування маркетингових стратегій підприємства

керівник роботи Белова Т.Г., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 05.09.2025 р. № 641-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 02.02.2026 року.

3. Вихідні дані до роботи: Законодавчі акти 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. Теоретичні основи формування маркетингових стратегій. Розділ 2. Аналіз маркетингових стратегій ТОВ «Київський БКК». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо формування стратегій підприємства. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу написати назви рисунків, таблиць, що виносяться на презентацію.

1. Основні показники діяльності ТОВ «Київський БКК».
2. Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Київський БКК».
3. Зовнішні можливості ТОВ «Київський БКК».
4. Зовнішні загрози ТОВ «Київський БКК».
5. Матриця можливостей.
6. Матриця загроз.
7. Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу.
8. Вихідні дані для побудови матриці Мак-Кінсі.
9. Матриця Мак-Кінсі для ТОВ «Київський БКК».
10. Пропозиції щодо формування стратегій підприємства ТОВ «Київський БКК».
11. Очікувані результати від створення email-розсилки у святкові дні.
12. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.

6. Дата видачі завдання 08.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	08.09.2025 - 26.09.2025	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	29.09.2025 - 17.10.2025	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні основи формування маркетингових стратегій»	20.10.2025 - 14.11.2025	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз маркетингових стратегій ТОВ «Київський БКК»	17.11.2025 - 19.12.2025	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо формування стратегій підприємства»	22.12.2025 - 23.01.2026	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	26.01.2026- 29.01.2026	Виконано
7.	Оформлення роботи	30.01.2026- 02.02.2026	Виконано

Здобувачка _____ Лілія РАТОШНЮК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ Тетяна БЄЛОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Ратошнюк Л.О. Формування маркетингових стратегій підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2026.

У кваліфікаційній роботі викладені методичні підходи до формування маркетингових стратегій підприємства. В роботі наведено маркетингову характеристику ТОВ «Київський БКК». Розглянуто та проаналізовано показники роботи підприємства.

Проведено аналіз маркетингових стратегій підприємства на основі SWOT- аналізу та за матрицею Мак-Кінсі. Проаналізовано чинники впливу на формування маркетингових стратегій підприємства.

На основі результатів дослідження обґрунтовано пропозиції щодо формування стратегій підприємства, зокрема, запропоновано впровадження маркетингового заходу у вигляді email-розсилки у святкові дні.

Розраховано очікувані результати від впровадження запропонованого заходу та визначено його вплив на показники роботи підприємства.

Бакалаврська робота викладена на 89 сторінках, містить 23 таблиці. Список використаних джерел складається з 47 найменувань.

Ключові слова: маркетингова стратегія, SWOT-аналіз, матриця можливостей, матриця загроз, матриця Мак-Кінсі, стратегічний аналіз, стратегія росту, стратегія вибіркового розвитку.

ABSTRACT

Ratoshnyuk L.O. Formation of marketing strategies of the enterprise. Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 075 "Marketing". - National University of Food Technologies, Kyiv, 2026.

The qualification work outlines methodological approaches to the formation of marketing strategies of the enterprise. The work provides a marketing characteristic of LLC "Kyiv BPC". The performance indicators of the enterprise are considered and analyzed.

An analysis of the enterprise's marketing strategies is carried out based on SWOT analysis and the McKinsey matrix. Factors influencing the formation of marketing strategies of the enterprise are analyzed.

Based on the results of the study, proposals are substantiated for the formation of enterprise strategies, in particular, the implementation of a marketing event in the form of an email newsletter on holidays is proposed.

The expected results from the implementation of the proposed event are calculated and its impact on the performance indicators of the enterprise is determined.

The bachelor's work is presented on 89 pages, contains 23 tables.

The list of used sources consists of 47 items.

Keywords: marketing strategy, SWOT analysis, opportunity matrix, threat matrix, McKinsey matrix, strategic analysis, growth strategy, selective development strategy.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні основи формування маркетингових стратегій.....	11
1.1. Сутність та значення маркетингових стратегій.....	11
1.2. Вибір та розробка маркетингових стратегій.....	14
1.3. Методичні підходи до формування маркетингових стратегій.....	23
Розділ 2. Аналіз маркетингових стратегій ТОВ «Київський БКК».....	37
2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «Київський БКК».....	37
2.2. Аналіз існуючих маркетингових стратегій.....	46
2.2.1. Аналіз чинників впливу на формування маркетингових стратегій за допомогою SWOT-аналізу.....	46
2.2.2. Формування маркетингових стратегій підприємства на основі використання матриці Мак-Кінсі.....	56
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо формування стратегій підприємства.....	70
3.1. Обґрунтування вибору стратегій підприємства.....	70
3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу – створення email-розсилки у святкові дні...	73
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу..	73
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	74
3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу.....	74

3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.....	78
Висновки.....	81
Список використаних джерел.....	84
Додатки.....	89

ВСТУП

Актуальність і практична значущість теми. У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та зростання конкуренції формування ефективних маркетингових стратегій є одним із ключових чинників успішної діяльності підприємства. Швидка зміна споживчих переваг, глобалізація, цифровізація економіки та інформаційне перевантаження змушують компанії шукати нові підходи до позиціонування та просування своїх товарів і послуг. Саме маркетингова стратегія виступає основою для прийняття зважених управлінських рішень, дозволяє узгодити цілі підприємства з потребами цільової аудиторії та адаптуватися до умов зовнішнього середовища.

Сучасні інструменти стратегічного маркетингу, включаючи сегментацію, позиціонування, бренд-менеджмент, аналітику даних, CRM-системи та цифрові платформи, відкривають широкі можливості для розробки комплексних стратегій. Вони дозволяють підприємствам більш точно визначати ринкові ніші, підвищувати ефективність комунікацій і збільшувати лояльність клієнтів. Компанії, що активно впроваджують стратегічне планування, мають перевагу у досягненні стабільного зростання, підвищенні ринкової частки та довгострокової конкурентоспроможності.

Розробка маркетингових стратегій має важливе значення і в контексті формування іміджу компанії, розвитку партнерських відносин і посилення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таким чином, вивчення процесу формування маркетингових стратегій дозволяє не лише систематизувати знання у сфері стратегічного маркетингу, а й сформулювати практичні рекомендації для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Дослідження впровадження маркетингових стратегій на підприємствах привертає значну увагу як зарубіжних, так і українських науковців. Серед них – І. Ансофф, Г. Армстронг, Г. Ассель, С. Гаркавенко, А. Зозульов, Є.

Івченко, К. Келлер, Ф. Котлер, М. Мак-Дональд, М. Мексон, А. Міщенко, В. Прауде, В. Руделіус, Н. Чухрай, А. Шаповалов та інші.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розроблення пропозицій щодо формування стратегій підприємства.

Відповідно до мети в роботі необхідно визначити та вирішити такі науково-методичні та практичні завдання:

- розробити теоретичні основи формування маркетингових стратегій підприємства;
- навести маркетингову характеристику ТОВ «Київський БКК»;
- проаналізувати чинники впливу на формування маркетингових стратегій за допомогою SWOT-аналізу;
- дослідити формування маркетингових стратегій підприємства на основі використання матриці Мак - Кінсі;
- обґрунтувати вибір стратегій підприємства;
- запропонувати маркетинговий захід – створення email-розсилки у святкові дні;
- визначити очікувані результати від впровадження заходу;
- розрахувати вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.

Об'єктом дослідження є маркетингові стратегії підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та практичні пропозиції щодо формування маркетингових стратегій ТОВ «Київський БКК».

Методами дослідження у кваліфікаційній роботі є методи кабінетних та аналітичних досліджень. Основними методами аналітичних досліджень, використаними в роботі, є SWOT-аналіз та портфельний аналіз із застосуванням матриці Мак-Кінсі. Також використані системний і порівняльний підходи, та графічні методи подання результатів дослідження для обґрунтування маркетингових стратегій підприємства.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок, включаючи 23 таблиці і 13 рисунків, список використаних джерел складається з 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

1.1. Сутність та значення маркетингових стратегій

Якщо розглядати бізнес як цілісну екосистему, то маркетингова стратегія виступає не просто додатком до корпоративного плану, а його "навігаційною системою". Саме вона трансформує абстрактні бізнес-цілі у конкретні механізми здобуття ринкової переваги.

Звертаючись до класичної теорії Філіпа Котлера, ми бачимо, що стратегія – це не разова дія, а марафон довгострокових управлінських рішень. Ф. Котлер акцентує на синергії чотирьох китів: ринку, продукту, ціни та комунікацій. Проте в сучасних реаліях головна цінність стратегії зміщується від простого планування до адаптивності. Як свідчать дані, саме здатність стратегії "амортизувати" ринкові шоки та гнучко реагувати на зміни середовища стає запорукою фінансового зростання та розширення клієнтської бази.

Для глибшого розуміння функціонування бізнесу доцільно виділити чотири стратегічні домінанти [20]:

- Ринкова експансія: стратегічне фокусування на захопленні нових ніш або інтенсифікації присутності в освоєних сегментах.
- Продуктова інноваційність: динамічне управління асортиментною матрицею – від впровадження високотехнологічних новинок до ротації нерентабельних позицій [16].
- Цінова адаптивність: формування вартості на основі багатофакторного аналізу конкурентного середовища та еластичності попиту.
- Синхронізація комунікацій: вибір каналів дистрибуції інформації, що максимально резонують із цінностями цільової аудиторії [6].

Фактично, маркетингова стратегія – це дорожня карта середньо- та довгострокового планування. Проте в умовах високої ринкової ентропії (невизначеності) вона має бути гнучкою. По-перше, суб'єктивність споживчої поведінки вимагає постійної корекції гіпотез. По-друге, макроекономічні шоки – від законодавчих змін до глобальних катаклізмів – змушують компанії шукати нові вектори розвитку в кризових умовах [26].

Системний підхід до складання стратегій дозволяє перетворити внутрішній потенціал фірми на стійкий конкурентний бар'єр. Завдяки чіткому позиціонуванню та аналітичному підходу до ціноутворення підприємство отримує можливість не лише утримувати частку ринку, а й генерувати надлишковий прибуток у довгостроковій перспективі [3].

Розробка маркетингової стратегії має ряд переваг, які сприяють досягненню бізнес-цілей з більшою результативністю та передбачуваністю. У сучасних компанії створюють стратегічний підхід до маркетингу з метою систематичного керування діяльністю, враховуючи потреби цільової групи, ситуацію на ринку та внутрішні ресурси підприємства. Такий підхід дозволяє не тільки оптимізувати комунікацію, але й забезпечити стабільний розвиток і зростання прибутковості [24].

Для досягнення цих результатів велика частина брендів намагається розробити чітку маркетингову стратегію:

- глибше усвідомлення проблем, з якими зустрічаються їхні споживачі, та надання відповідних рішень;
- раціональне та дієве використання матеріальних, грошових та людських ресурсів;
- підтримання узгодженості маркетингових повідомлень у різноманітних каналах комунікації;
- створення сучасного та вартісного контенту, орієнтованого на конкретні вимоги споживачів;
- розробка рекламних кампаній, які спричиняють емоційний відгук у цільової групи;

- розробка продукції, яка має переваги над конкурентами та задовольняють найновіші вимоги;
- підвищення прибутковості підприємства;
- підвищення ефективності торгових процесів шляхом оптимізації ресурсів;
- цілеспрямовано відповідати очікуванням, бажанням і запитам споживачів;
- чітке подання цінності продукту і переваг бренду на ринку [35].

Варто усвідомити різницю між маркетинговою стратегією та маркетинговим планом.

Маркетингова стратегія – це глобальна концепція, яка тісно пов'язана із загальною бізнес-стратегією компанії. До її складу входить формування ключових елементів: стратегічних цілей, характеристик цільової аудиторії, просування бренду, аналізу конкурентів, створення унікальної торгової пропозиції, а також підбору каналів взаємодії з ринком. Основною задачею стратегії є забезпечення відповідності маркетингових заходів до загальних напрямів діяльності підприємства та його місії [6].

Навпаки, маркетинговий план є практичним інструментом реалізації стратегій, що докладно описує конкретні кроки, терміни, відповідальних осіб, бюджети та очікувані результати. Завдяки йому всі структурні підрозділи компанії діють скоординовано і рухаються в одному напрямку.

Такий план дає змогу вчасно виявити можливі загрози та нові можливості, а також усунути неефективне використання ресурсів. Чітке планування діяльності дозволяє уникнути зайвих витрат, пов'язаних із непередбачуваними змінами або повторним аналізом етапів реалізації стратегії [11].

Маркетингова стратегія ґрунтується на глибокому аналізі внутрішніх можливостей підприємства та зовнішнього середовища. Це сукупність управлінських рішень, направлених на поліпшення ринкової позиції компанії, забезпечення споживчих потреба та досягнення постійного

зростання прибутку. Головною метою стратегії є дієве використання потенціалу підприємства для створення та зміцнення конкурентних переваг.

Розробка стратегії здійснюється з дотриманням специфіки ринку, поведінки та потреб споживачів, а також з урахуванням економічних та політичних умов, що переважають у даній країні. Стратегія включає питання розміщення товарів, формування цін, дистрибуції та маркетингової комунікації. Важливу роль виконує визначення профілю цільового споживача, його характеристики поведінки та мотивації, що дає змогу розробити найбільш точну стратегію впливу на ринок.

Законодавче врегулювання є важливою складовою створення дієвої маркетингової стратегії. Нормативні документи, зокрема, Господарський кодекс України (№436-IV) та Податковий кодекс України (№2755-VI), закріплюють правила ведення господарської діяльності та встановлюють обмеження, які компанія повинна враховувати при формуванні цінової, збутової та рекламної політики. Наприклад, Закон України «Про ціни та ціноутворення» від 21.06.2012 р. №5007-VI визначає принципи формування цін, що є надзвичайно важливим при розробці стратегічного погляду на позиціонування товару.

Отже, створення маркетингової стратегії є складним процесом, що включає гармонізацію внутрішніх ресурсів підприємства із зовнішніми факторами ринку, що дає змогу досягти стійного успіху та довгострокового розвитку бізнесу.

1.2. Вибір та розробка маркетингових стратегій

У ході реформування ринкового середовища, яке характеризується втратою традиційних опорних точок економічної системи та все більшою орієнтацією на нестабільність, швидкість та гнучкість реагування, маркетинг перестає бути лише інструментом просування продукції, а перетворюється на інструмент управління змінами.

Сьогоднішні підприємства все частіше оцінюють структуру маркетингових заходів, керуючись новими типами споживчої поведінки, цифровою взаємодією, мультिकанальністю та інтеграцією даних у процес прийняття рішень. Однією з найвиразніших тенденцій є зміщення акценту з продукту на цінність для клієнта, що потребує переходу до клієнтоорієнтованих підходів із побудовою гнучких систем маркетингу, які пристосовуються в режимі реального часу.

Діджиталізація, цифрові канали, велика база даних, штучний інтелект, прогнозні моделі – все це змінює класичний маркетинг на техніко-економічну функцію, в якій стратегія заснована не тільки на чутті або історичному досвіді, але й на системному аналізі поведінкових моделей, алгоритмічних сценаріїв і машинному навчанні. Прогрес маркетингової діяльності проявляється також у зміні підходу від транзакційного до реляційного маркетингу, де основною цінністю стає тривала взаємодія зі споживачем. Ця зміна викликає необхідність інтеграції CRM-систем, автоматизованих комунікаційних платформ та хмарних рішень для управління взаємодією зі зацікавленими сторонами. В результаті маркетинг перетворюється на аналітичну базу стратегічного планування підприємства, де кожним рішенням є підтвердження за допомогою даних [13].

Різноманітність підходів до визначення маркетингової стратегії обумовлена глибиною самого поняття «стратегія» та обсягом його використання. В економічній літературі (іноземній та вітчизняній) не існує єдиної думки щодо сутності та змісту маркетингової стратегії підприємства. Можна виділити кілька підходів до визначення маркетингової стратегії (рис.1.1).

Згідно рис. 1.1 можна побачити, що поняття «маркетингова стратегія» має кілька підходів до її визначення.

При розробці маркетингової стратегії обов'язково аналізуються вхідні складові та вхідні елементи – це фактори, аналіз яких передують розробці маркетингових стратегій.

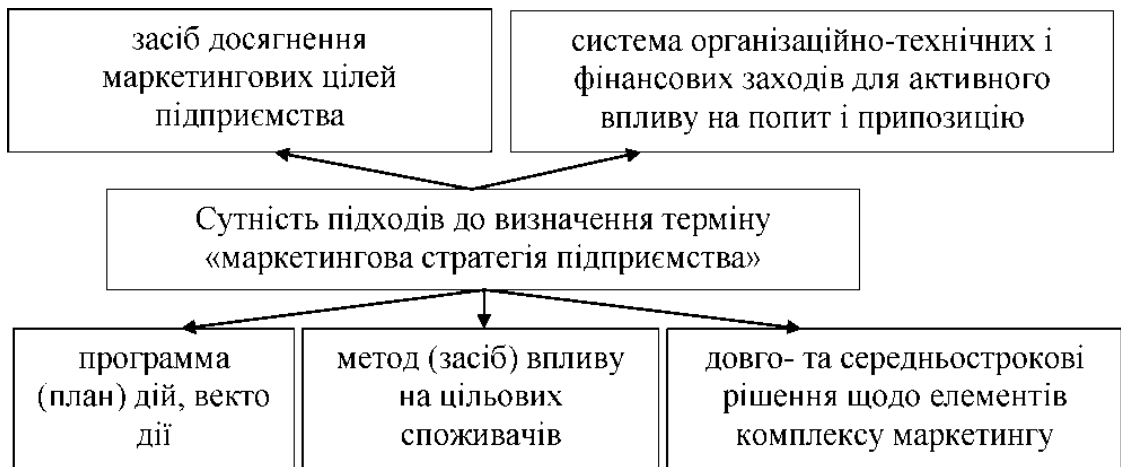


Рис.1.1. Сутність підходів до визначення терміна «маркетингова стратегія»

Джерело: складено автором на основі [5].

Маркетингові стратегії теж формують вихідні складові, які зображені на рис. 1.2.

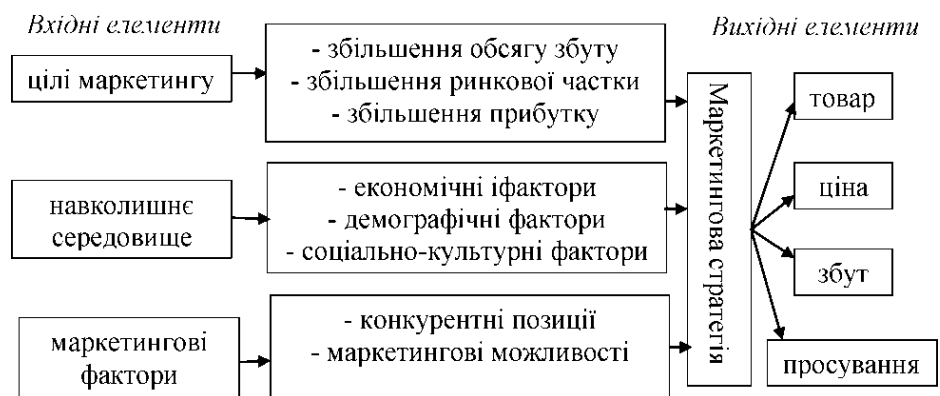


Рис.1.2. Вхідні та вихідні елементи маркетингової стратегії

Джерело: складено автором на основі [19].

На рисунку зображено логічну схему формування маркетингової стратегії підприємства, яка передбачає взаємодію між вхідними та вихідними елементами. До елементів вхідних даних належать: маркетингові цілі (збільшення обсягу продажів, частки на ринку та прибутку), фактори навколишнього середовища (економічні, демографічні, соціально-культурні), як і маркетингові фактори (конкурентні позиції та маркетингові можливості). Всі ці складові інтегруються в процесі формування маркетингової стратегії, що, в свою чергу, обумовлює основні напрямки дій підприємства в рамках комплексу маркетингу – торгової політики, цінової стратегії, організації

збуту та просування продукції. Цей підхід дає змогу створити комплексну та адаптивну стратегію, яка відповідає зовнішнім умовам та внутрішнім ресурсам компанії.

Основним завданням маркетингових стратегій є забезпечення гармонійного та послідовного узгодження цілей підприємства з його фактичними можливостями, ресурсною базою, умовами зовнішнього ринку, як також з актуальними та перспективними потребами та вимогами цільової групи. Стратегія повинна враховувати як внутрішні резерви компанії, а й зовнішні можливості, що відкриває ринкове середовище. При цьому важливо не тільки націлюватися на споживчий попит, але й уважно вивчати конкурентне середовище: виявляти слабкі сторони конкурентів, для того щоб ефективно їх використовувати, і максимально застосовувати власні сильні сторони з метою посилення конкурентоспроможності. Вдала маркетингова стратегія визначає напрямок діяльності всіх підрозділів компанії та дає змогу досягти сталого зростання в умовах швидких змін на ринку [18].

Її створення базується на прийнятті системи ключових рішень, які охоплюють всі елементи маркетингового комплексу (marketing mix), що включає торгіву політику, цінову політику, дистрибуцію та просування. Робота над маркетинговими стратегіями вимагає детальної розробки та адаптації кожного конкретного елемента маркетингового комплексу зважаючи на особливості галузі, поведінку споживачів та стратегічні пріоритети підприємства. А саме, в області продуктової політики (product) можуть бути використані різні підходи: регулярне оновлення наявного асортименту з метою збільшення актуальності пропозицій; збільшення асортименту за рахунок впровадження нових категорій продуктів або модифікацій; запровадження інновацій, котрі підвищують споживчу цінність товарів [8].

До того ж, стратегія в області продукції має враховувати життєвий цикл товару, його конкурентні переваги та унікальні властивості, що дозволяють компанії відрізнитися від конкурентів.

З питань ціноутворення (price) можна реалізувати такі стратегії:

- формування цін з урахуванням ринкової позиції товару;
- узгодження цінової політики у відповідності до географічного або сегментного ринку;
- аналіз та адаптація до конкурентних стратегій ціноутворення.

Стратегії в сфері просування (promotion) включають побудову ефективної комунікації зі споживачами – шляхом залучення співробітників відділу продажів, рекламних кампаній, участі у виставках, PR-акціях, а також планування діяльності відділу продажів при виході на нові ринки [25].

У контексті дистрибуції та продажу (place) стратегічні підходи передбачають:

- підбір ефективних каналів постачання товарів кінцевому споживачеві;
- організування якісного сервісу після продажу;
- впровадження заходів з оптимізації логістичних витрат;
- встановлення форм реалізації – оптова або роздрібна торгівля, через дистриб'юторів або безпосередньо [3].

Розробка маркетингової стратегії заснована на комплексному аналізі ринку, конкурентного середовища та поведінки споживачів. У фаховій та практичній літературі розрізняють кілька базових підходів до розробки стратегій:

1. Класичний підхід – заснований на комплексному аналізі зовнішнього (макро- та мікросередовища) та внутрішнього середовища підприємства з ціллю вибрати найоптимальнішу модель розвитку.

2. Інноваційний підхід – вимагає активного введення новітніх технологій та нових рішень у маркетингову практику.

3. Орієнтація на клієнта – націлена на персоналізацію товарів і послуг залежно від потреб цільової групи.

4. Цифровий підхід – застосовує сучасні цифрові інструменти, соціальні мережі, аналіз даних та штучний інтелект з метою підвищення

ефективності маркетингових заходів [2].

На практиці більшості компаній ці підходи поєднуються, що дозволяє добитися гнучкості та збільшити здатність адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі [4].

Стратегічне маркетингове планування реалізується на різних рівнях: на корпоративному, на рівні стратегічних бізнес-одиниць (СБО) та на рівні конкретних продуктів. Доцільність вибору рівня залежить від обсягу діяльності компанії, числа напрямків бізнесу та груп товарів.

Щоб ефективно реалізувати стратегічні цілі, маркетингова стратегія повинна мати цілісний характер. Вона має охоплювати всі ключові компоненти так званого маркетингового комплексу «4P»:

- Product (товар).
- Price (ціна).
- Place (збут).
- Promotion (просування).

На основі цих чотирьох складових створюється детальна система стратегій маркетингової діяльності підприємства (рис. 1.3), що дозволяє досягти узгоджених і вимірних результатів на цільовому ринку [4]:

1. Товарна стратегія.
2. Цінова стратегія.
3. Стратегія збуту.
4. Стратегія маркетингових комунікацій.

На рис. 1.3 показана структура формування стратегії маркетингового комплексу, що передбачає ключові складові маркетингу – товар, ціну, збут і просування. Основним елементом є стратегія маркетингового комплексу, який об'єднує чотири функціональні стратегії.

Маркетингова стратегія в умовах ринкової економіки визначається під впливом багатьох факторів на основі значної кількості маркетингової інформації, що можна умовно розділити на такі групи [19]:



Рис. 1.3. Стратегії комплексу маркетингу

Джерело: складено автором на основі [2].

1. Макросередовище – комплекс факторів непрямого впливу, які формують можливості та загрози для підприємства і які не мають ніякого або мають мінімальний вплив (демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні та фактори культурного середовища).

2. Зовнішнє маркетингове середовище (кон'юнктура ринку, потреби споживачів, система руху товарів, стан та особливості конкуренції на ринку, основні конкуренти та їхні конкурентні переваги тощо).

3. Концепція розвитку підприємства, його стратегічні цілі та напрямки розвитку основних стратегічних областей (бізнес-одиниць).

4. Стратегічний потенціал самого підприємства (ресурсний, виробничий, трудовий, інвестиційний, інноваційний, організаційно-управлінський, фінансовий) як підсумок наявних ресурсів і компетенцій, необхідних для реалізації стратегічних планів [19].

До вибору маркетингової стратегії мають вплив такі внутрішні фактори підприємства (внутрішнє середовище, в тому числі наявні ресурси та

компетенції), а також стан зовнішнього середовища (макросередовище та мікросередовище) [39].

З огляду на важливість життєвого циклу в якості етапу стратегічного аналізу та з метою забезпечення комплексності стратегічного планування, схема розробки маркетингової стратегії підприємства може включати наступні етапи (рис. 1.4).

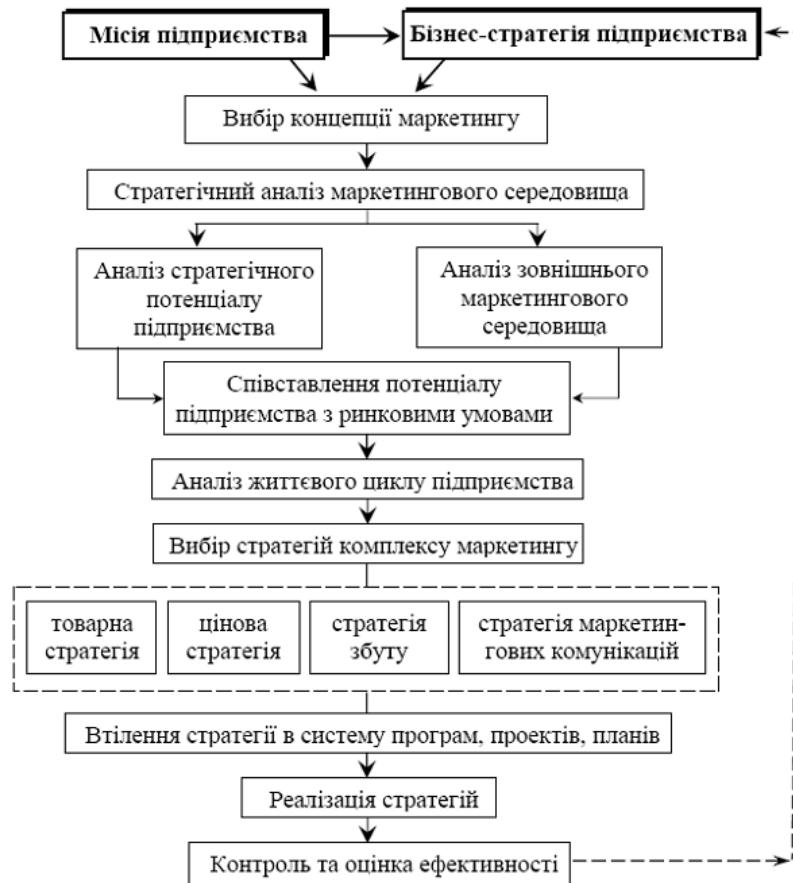


Рис. 1.4. Послідовність розробки стратегій маркетингу підприємства

Джерело: складено автором на основі [8].

Аналізуючи рис.1.4, можна побачити, як поступово формується маркетингова стратегія підприємства в рамках загальної бізнес-стратегії. Спочатку визначається місія підприємства та обирається маркетингова концепція. Потім проводиться аналіз внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього маркетингового середовища, який дозволяє порівняти можливості з умовами на ринку. Виходячи з цього, визначається фаза життєвого циклу підприємства і вибирається відповідна стратегія маркетингового комплексу: продуктова, цінова, збуту та комунікаційна.

Обрані стратегії інтегруються в загальні програми та плани, які потім реалізуються, контролюються та оцінюються з точки зору ефективності з метою подальшого вдосконалення. На рис. 1.4 підсумовано логіку стратегічного маркетингового планування підприємства.

Потім проведемо поглиблену аналітику ключових етапів запропонованого алгоритму створення маркетингової стратегії. Початковою фазою є обрання маркетингової концепції, яка включає постановку довгострокових маркетингових цілей згідно з місією підприємства, його загальною корпоративною та діловою стратегією. На цій фазі формуються основні принципи, а також підходи, котрі будуть реалізовані в маркетинговій діяльності компанії.

Подальшим кроком здійснюється стратегічний аналіз маркетингового середовища, який включає комплексне дослідження зовнішніх умов функціонування підприємства, а також огляд його внутрішніх можливостей. Подібний аналіз дозволить визначити стратегічні напрямки розвитку, котрі стануть основою для розробки маркетингової стратегії, а також для створення плану її реалізації [15].

Сучасна практика стратегічного маркетингу використовує цілий ряд підходів для розробки стратегій, більшість з яких базується у використанні двовимірних аналітичних матриць. Найпоширенішими з них є [34]:

- матриця Boston Consulting Group (BCG);
- матриця GE/McKinsey;
- модель Shell/DPM;
- матриця «продукт-ринок» Ігоря Ансоффа;
- матриця «ціна-якість» за Філіпом Котлером;
- матриця конкурентних стратегій Майкла Портера та інші.

Матричні моделі володіють своїми перевагами: забезпечують упорядкування значного обсягу даних, візуалізацію відношення між двома ключовими факторами, що складають основу матриці, крім того дозволяють встановити стратегічні пріоритети компанії в межах заданих параметрів.

Забезпечують наочність і легкість у представленні результатів аналізу, завдяки чому є ефективним інструментом для прийняття управлінських рішень [40].

Однак ці методи мають також певні обмеження. Вони є статичними, оскільки відображають лише поточний стан підприємства, не враховуючи динаміку його розвитку. Серед інших недоліків можна назвати можливу суб'єктивність результатів внаслідок використання експертних оцінок, різноманітність інтерпретацій та складність побудови, особливо у випадках багатокритеріальних матриць [5].

За словами Куденко Н.В., незважаючи на численні переваги, не слід розглядати матричний аналіз як єдиний інструмент стратегічного маркетингового аналізу. Доцільно використовувати його як один із компонентів комплексного стратегічного дослідження. Матриці здатні вказувати загальні напрями подальшого аналізу, але не повинні замінити весь процес стратегічного планування в маркетингу [22].

1.3. Методичні підходи до формування маркетингових стратегій

Одночасно маркетингова діяльність підприємств за нових умов потребує ясної методичної структури для створення стратегій, які відповідають внутрішнім можливостям та зовнішнім викликам. До найпоширеніших методів, що використовуються для створення маркетингових стратегій, належать такі підходи, як SWOT-аналіз, модель BCG, PESTEL-аналіз, VRIO-метод, GAP-аналіз, модель Ансоффа, стратегічна сітка GE/McKinsey, як і методи конкурентного позиціонування (зокрема, типові стратегії Портера). Усі ці методи мають різну логіку створення, різні цілі використання і специфічні обмеження, які необхідно враховувати при виборі. Щоб скласти уявлення про їхню актуальність у сучасній практиці, доцільно представити коротку порівняльну таблицю, що структурує ці

методи за четвіркою параметрів – назвою, основною характеристикою, перевагами та недоліками [28].

Дана таблиця служить попередньою аналітичною навігацією і дозволяє зорієнтуватися в спектрі доступних методів стратегічного планування.

Проведемо порівняння характеристик методів створення маркетингових стратегій підприємства. Дані методи наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика методів формування маркетингових стратегій підприємства

Назва методу	Короткий опис	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін, ризиків і можливостей	Простота використання, забезпечує загальний огляд стану підприємства	Відсутність чіткого напрямку дій, суб'єктивність оцінки
McKinsey-матриця	Аналіз напрямків торгівлі за двома критеріями: привабливість ринку та конкурентна позиція	Мультифакторна, адаптивна, візуальна	Вимагає великих кількостей даних, складне виконання

Джерело: складено автором

Після аналізу даних у табл. 1.1 можна зазначити, що незаперечною перевагою матриці є поєднання двох координатних площин: зовнішньої привабливості ринку та здатності підприємства діяти, яка створює багатовимірну картину можливостей стратегічного зростання. Матриця дає змогу об'єднати низку кількісних і якісних параметрів у сукупну оцінку та перемістити їх у координатну площину, завдяки чому візуалізується позиція кожного напрямку діяльності підприємства. Таким підходом можна не тільки розставити бізнес-одиниці за силою впливу, а й моделювати стратегії розвитку: зростання, збереження або скорочення. В умовах динамічних змін на ринку, в яких підприємства стикаються з необхідністю ухвалювати рішення в умовах невизначеності, така схема є джерелом виправданої управлінської аналітики [10].

Створення маркетингових стратегій у нинішньому підприємницькому середовищі вимагає системного та структурованого підходу, котрий враховує багатогранність впливів на ринку, внутрішню динаміку підприємства, ресурси, компетенції та потенціал трансформації. Однією з найнадійніших аналітичних методів, що застосовується для стратегічного обґрунтування маркетингових рішень, є модель багатофакторного позиціонування – матриця McKinsey/GE.

Такий підхід був запропонований консалтинговою компанією McKinsey & Company для корпорації General Electric ще в 70-х роках 20 століття, однак з часом отримав нове значення в галузі стратегічного маркетингового планування, насамперед в умовах високої мінливості зовнішнього середовища. Будова моделі передбачає створення матриці 3x3, в якій одна вісь характеризує привабливість ринку (галузі), а інша – позицію конкурента торгової одиниці або самого підприємства. Вісь «привабливість ринку» є сукупним показником, що поєднує такі параметри, як ємність ринку, швидкість його зростання, рівень бар'єрів для входу, нормативне регулювання, технічна складність, інтенсивність конкуренції, структура попиту та інші показники динаміки галузі. Вісь «конкурентна позиція» – відображає властивості самого суб'єкта: ступінь впізнаваності бренду, міру вертикальної або горизонтальної інтеграції, рівень ефективності дистрибуції, долю на ринку, технічні переваги, рівень лояльності споживачів, потенціал інновацій тощо [12].

Використання даного типу моделі передбачає поетапний аналіз: в першій фазі встановлюються відповідні фактори привабливості ринку, що класифікуються за важливістю, після чого ці параметри аналізуються у вигляді кількісної та якісної шкали. У другій фазі аналогічним чином формуються детермінанти конкурентної позиції.

Здебільшого для цього використовується фахове оцінювання в поєднанні з об'єктивними показниками: індексами поведінки споживачів, показниками фінансової ефективності, КРІ ефективності маркетингових

кампаній, показниками обороту запасів чи рівнем конверсії в цифрових каналах. Здобуті оцінки переміщуються в координатну площину, в якій кожна торгова одиниця розміщується у відповідній комірці матриці. Таким чином створюється стратегічна картка позиціонування, яка дозволяє визначити домінуючу маркетингову стратегію: зростання, стабілізацію або вихід із сегмента. Продукти або напрямки, котрі потрапляють у зону з високою привабливістю ринку та сильною конкурентною позицією, перетворюються на пріоритетні об'єкти для подальшого масштабування, підсилення маркетингової активності, розповсюдження промоційних каналів або запровадження нових комунікаційних підходів. Навпаки, позиції з невисокою привабливістю та слабкою конкурентоспроможністю можуть бути виведені з ринку або покращені з орієнтацією на нішеві сегменти [47].

Суть методології полягає в трансформації багатовимірного аналізу в простір моделі, яка ілюструє стратегічні області прийняття рішень. Основна відмінність цієї матриці від класичної BCG складається у багатофакторному підході до кожної осі координат замість бінарної оцінки зростання ринку та відносної частки на ринку. За методом McKinsey використовується зважена оцінка, яка дозволяє коригувати оцінки залежно від особливостей конкретної галузі або макроекономічного контексту. Подібний підхід створює простір для гнучкої аналітики з урахуванням особливостей регіонального ринку, змін у структурі споживання, розвитку бізнес-моделей та динаміки вартості ресурсів. У випадку з асортиментом декількох продуктів модель дає змогу запобігти помилкам надмірної концентрації ресурсів на неефективних напрямках, оскільки порівняння двох векторів – зовнішнього потенціалу та внутрішньої готовності – створює цілісне уявлення про ситуацію. Маркетингові стратегії, створені на підставі цієї методики, характеризуються більшою обґрунтованістю, оскільки базуються не тільки на ринкових показниках, а й на системному аналізі внутрішніх конкурентних переваг [32].

Для практичного застосування матриці потрібно ретельно зібрати дані, провести стратегічну нараду з командою і потім змодельовати кілька сценаріїв діяльності підприємства.

В якості методологічного інструменту для стратегічного планування матриця особливо підходить компаніям середнього та великого розміру, які мають широкий асортимент товарів або послуг і працюють на кількох ринках водночас. Це створює підстави для розробки диференційованих маркетингових стратегій, пристосованих до кожного сегмента: можуть бути стратегії проривного зростання для сегментів з високою маржею, утримання для стабільних, однак насичених ринків, а також стратегії виходу для напрямків з низьким попитом та обмеженою адаптивністю. Цей метод дозволяє створити обґрунтовану пріоритетність маркетингових цілей, розраховувати обсяг ресурсів, обчислити очікувану рентабельність і звести до мінімуму ризику стратегічних помилок.

Однак ця модель не є закритою – її інтегрують з іншими інструментами стратегічного аналізу: SWOT, PESTEL, VRIO, GAP-аналізом, завдяки чому її можна вважати частиною ширшої методичної системи управління маркетингом. В процесі розвитку маркетингових стратегій підприємства матриця McKinsey виконує не тільки аналітичну, але й комунікаційну функцію, що дозволяє узгодити бачення різних учасників процесу – від вищого керівництва до фахівців на оперативному рівні [6].

Вся структура матриці передбачає розділення поля на дев'ять секторів, кожен з яких визначає рекомендації щодо дій – починаючи від інтенсивних інвестицій і закінчуючи поступовим припиненням діяльності. Значення цього моделі полягає в персоналізації критеріїв оцінки. Привабливість ринку може включати такі параметри, як темпи зростання, насиченість, рівень інновацій, цінова еластичність, бар'єри для входу та тенденції в поведінці споживачів. Конкурентна позиція, в свою чергу, аналізується за допомогою частки ринку, якості продукту, інноваційної спроможності, рівня послуг та ефективності операцій. Зібрані дані об'єднуються у вигляді зважених оцінок, що

перетворюються на точки на координатній сітці. Таким чином, модель дає змогу візуально відобразити реальну конкурентоспроможність кожного напрямку, а також швидко реагувати на зміни в позиції. Додатковою перевагою є здатність враховувати взаємовідносини між бізнес-одинацями, виявити синергію або конфлікти стратегічних рішень, чого неможливо досягти в рамках більшості лінійних моделей. Врешті-решт, підприємство не тільки отримує карту поточної ситуації, проте й конструктивний інструмент стратегічного управління [15].

На практиці стратегічного маркетингу дана модель найчастіше використовується при розробці портфельної стратегії або проведенні реорганізації продуктової лінійки. Одразу після розміщення всіх бізнес-одинаць або продуктів на матриці, створюється стратегічний сценарій: кожному сегменту визначається набір тактик, котрі найкраще підходять до його характеристик. Наприклад, у сферах з високою привабливістю та сильною позицією можуть бути рекомендовані інтенсивні інвестиції, розширення каналів дистрибуції, інновації в продукті. У сферах із середньою привабливістю доцільно захищати позиції, зосередившись на послугах, оптимізації витрат та підвищенні якості. Секторах з низькою привабливістю доцільно зменшити інвестиції або повністю відмовитися від продукту. Перевагою є те, що ці рішення не є інтуїтивними, а ґрунтуються на багаторівневій оцінці, яка враховує як зовнішні тенденції, так і внутрішню ефективність підприємства. Отже, матриця McKinsey виконує не лише функцію інструменту оцінки, але й засобу інтеграції оцінки, але й засобу інтеграції системного мислення в маркетингову діяльність [31].

За умов поточного маркетингового середовища, яке характеризується перевагою даних, швидкістю адаптації та багатоканальною взаємодією, матриця McKinsey дає змогу об'єднати аналітичні дані в одну систему координат. Компанії можуть використовувати CRM, цифрові аналітики, KPI з відгуків споживачів, логістичні та фінансові дані для заповнення осей оцінки, що робить матрицю гнучкою та релевантною для конкретної ситуації.

Основною перевагою цього методу є урахування галузевих тенденцій та використання вагових коефіцієнтів при аналізі. Завдяки такому підходу можна визначити, в якому напрямку доцільніше розвивати бізнес, які сфери діяльності компанії можуть призвести до значних збитків, які продукти не відповідають споживчим очікуванням, які продукти слід пріоритетно просувати, як оптимально та ефективно розподіляти ресурси для досягнення цілей. Створення матриці McKinsey – це складний і трудомісткий процес, який вимагає ретельного підходу і послідовного виконання декількох кроків. В цілому процес створення матриці можна розділити на п'ять основних етапів [23]:

1. Здійснення глибокого аналізу асортименту товарів підприємства. У цій фазі визначаються ключові критерії та чинники оцінки, що мають відображати як ступінь привабливості ринку, а й рівень конкурентних переваг компанії у відповідному сегменті.

2. Завдання ваги до кожного з обраних критеріїв. Дозволяє врахувати відмінний ступінь важливості окремих факторів в загальній оцінці.

3. Встановлення оцінки для кожного сегменту на основі заданих критеріїв на момент розробки матриці з ціллю визначити актуальну ситуацію на ринку.

4. Передбачення перспектив розбудови сегментів. Здійснюється аналіз можливих перспектив з огляду на ринкові тенденції та потреби споживачів.

5. Обирання пріоритетних сфер діяльності і раціональний розподіл коштів відповідно до досягнутих результатів.

Аналіз привабливості сегмента базується на оцінці доцільності виходу компанії на конкретний ринок або продовження діяльності на ньому. Цей термін охоплює як можливість зростання прибутку, так і наявні бар'єри для виходу на ринок, рівень конкуренції та ризики зовнішнього середовища.

До основних груп факторів, що сприяють привабливості ринку належать [17]:

– Характеристики ринку: розмір ринку, динаміка його зростання за останні роки, рівень насиченості конкуренцією, зрілість галузі та обсяг рекламної діяльності.

– Параметри споживання: розмір та особливості цільової групи, складена культура споживання, а так само рівень відданості споживачів існуючи брендам.

– Тенденція галузі та зовнішнє середовище: насамперед, зміни у поведінці споживачів та ризики, що пов'язані зі змінами у широкому середовищі – демографічні, соціальні, технологічні, екологічні та інші фактори.

Ринковий сегмент вважається привабливим, коли характеризується [37]:

- великим потенціалом об'єму продажів;
- незначними бар'єрами для входу на ринок;
- можливістю отримання стабільного прибутку в тривалому періоді;
- незначними ризиками для бізнесу.

Матриця McKinsey формується двома загальними факторами – привабливістю галузі та змагальною позицією підприємства. Ці два фактори не є абстрактними, а визначаються за певними показниками, обраними з урахуванням конкретних особливостей досліджуваного ринку та товарних груп підприємства.

Економічна привабливість галузі відображає умови функціонування ринку та економічну вигідність діяльності на ньому. Вона визначається, в першу чергу, величиною ринку, адже великий обсяг продажів створює ширші можливості для зростання підприємства. Друге, береться до уваги темп зросту ринку, адже динамічні ринки забезпечують потенціал для розширення продажів навіть в умовах посиленої конкуренції. Важливим фактором є рівень рентабельності галузі, що показує середню маржу та спроможність ринку генерувати прибуток. До привабливості також належить інтенсивність конкуренції, тому що висока насиченість ринку знижує

стратегічні можливості для нових або слабших гравців. Безумовно, враховуються бар'єри входу та виходу з галузі, що визначають стабільність ринку та ризик появи нових конкурентів. Потім аналізується фаза життєвого циклу галузі, оскільки ринки у фазі зростання є більш привабливими, ніж зрілі або спадаючі. Важливий вплив чинять технологічний рівень галузі та інноваційна діяльність, а саме регуляторні умови, державна регуляція та економічні ризики загалом [38].

Індикатори для оцінювання конкурентоспроможності галузі беруться з аналітичних оглядів ринку, звітів консалтингових компаній, профільних галузевих асоціацій, а також офіційних статистичних даних і публікацій дослідницьких агентств. Саме ці джерела дозволяють визначити обсяг ринку, швидкість його зростання, інтенсивність конкуренції та інші фінансові показники галузі.

Змагальна позиція підприємства визначає здатність конкретного підприємства або групи товарів ефективно конкурувати в обраній галузі. Вона формується з урахуванням частки ринку, яка свідчить про реальну силу компанії в порівнянні з конкурентами, а також темпів зростання цієї частки. Відіграє важливу роль позиція підприємства з точки зору витрат, оскільки нижчі витрати забезпечують цінову гнучкість. До факторів позиції конкурентоспроможності відносяться якість продукції та її відповідальність очікуванням споживачів, міцність бренду та рівень його впізнаваності, результативність маркетингових та збутових заходів, а також рівень вірності споживачів. Самостійно враховуються технічні можливості підприємства, його інноваційний потенціал, його фінансова стабільність і ефективність управління, бо саме вони визначають здатність підприємства утримувати і посилювати свої позиції в довгостроковій перспективі [33].

Вказівники для оцінювання конкурентної позиції створюються на підставі внутрішньої інформації підприємства, фінансових звітів, рекламних досліджень, зіставних аналізів з конкурентами, так само загальнодоступних

аналітичних оглядів ринку, в яких наводяться дані про частки ринку, положення ключових гравців і споживчі переваги [46].

Матриця McKinsey не створюється простим підрахунком балів, а формується на основі ретельно відібраних і зважених факторів, які підтверджуються ринковими дослідженнями та власними аналітичними дослідженнями. Завдяки цьому матриця має аналітичну цінність і дозволяє робити власні, незапозичені стратегічні висновки.

Залежно від того, до якого квадранта потрапляє продукт, залежно його оцінка та подальші кроки щодо нього. Матриця McKinsey та значення квадрантів зображені на рис. 1.5.

		Конкурентоздатність компанії		
		Слабка (0-3 бали)	Середня (4-7 балів)	Сильна (8-10 балів)
Привабливість сегменту	Висока (8-10 балів)	Зростання (Інвестувати)	Зростання (Інвестувати)	Зміцнення стратегічних цілей (обмеженні інвестиції)
	Середня (4-7 балів)	Зростання (Інвестувати)	Зміцнення стратегічних цілей (обмеженні інвестиції)	Зібрати урожай (відмовитися від сегменту)
	Низька (0-3 бали)	Зміцнення стратегічних цілей (обмеженні інвестиції)	Зібрати урожай (відмовитися від сегменту)	Зібрати урожай (відмовитися від сегменту)

Рис. 1.5 Матриця Мак-Кінсі

На рис 1.5 бачимо, що квадранти мають три оцінки залежно від розташування сегмента на них:

Стратегія «зростання». Цю стратегію доцільно застосовувати, якщо компанія або її стратегічна бізнес-одиноця має сильні позиції на ринку і демонструє високий потенціал розвитку. У цьому випадку бізнес є цікавим для інвесторів завдяки перспективній стабільній прибутковості в майбутньому. Доцільно спрямовувати зусилля та інвестиції на наукові дослідження, введення новітніх технологій, активну рекламну кампанію, так

само на розширення власних виробничих потужностей, зокрема шляхом придбання інноваційних рішень.

Стратегія «вибіркового зростання» (селективності). Використовується у разі неясних перспектив розвитку. У такій ситуації інвестицій повинні бути виправданими і здійснюватися тільки в тих напрямках, де є можливість забезпечити підвищення ефективності бізнесу завдяки управлінським компетенціям. Особливу роль слід приділяти вдосконаленню системи управління.

Стратегія «збору врожаю». Застосовується в ситуаціях, де компанія працює в малопривабливій галузі і займає слабку позицію на ринку. У такій ситуації рекомендується поступово припинити діяльність, провести оптимізацію витрат, реалізувати залишки продукції за найвигіднішою ціною та відмовитися від подальших інвестицій. Іншою альтернативою є повне виведення підприємства з ринку або ж його ліквідація.

Незважаючи на значну популярність, матриця General Electric має ряд істотних недоліків:

- складність забезпечення об'єктивності при встановленні вагових коефіцієнтів для всіх категорій оцінки;
- важкість розробки, яка вимагає значних фінансових і часових ресурсів;
- розташування компанії в матриці і рекомендовані стратегічні напрямки мають лише рекомендаційний характер і є необов'язковими.

Відповідно, усвідомлення того, що модель General Electric носить рекомендаційний характер, дозволяє коригувати її висновки під конкретні умови роботи підприємства та створити дієвий стратегічний портфель.

Також у роботі як головний метод буде використано SWOT-аналіз, адже саме він дозволяє комплексно оцінити внутрішній стан підприємства та зовнішнє середовище без необхідності використання складних аналітичних інструментів. Її перевагою є баланс між доступністю та глибиною: SWOT-аналіз поєднує чотири ключові компоненти – сильні сторони, слабкі,

можливості і загрози, утворюючи координатну систему, в якій чітко відображається стратегічна ситуація підприємства. В порівнянні з методами, що орієнтовані тільки на ринок або тільки на ресурси, SWOT дозволяє інтегрувати ці рівні в єдину логіку оцінки. SWOT-аналіз включає класифікацію факторів маркетингового середовища на внутрішні та зовнішні, стосовно підприємства, їх оцінку з точки зору позитивного або негативного впливу на маркетингову діяльність.

Графічне зображення алгоритму SWOT-аналіз наведено на рис. 1.6.

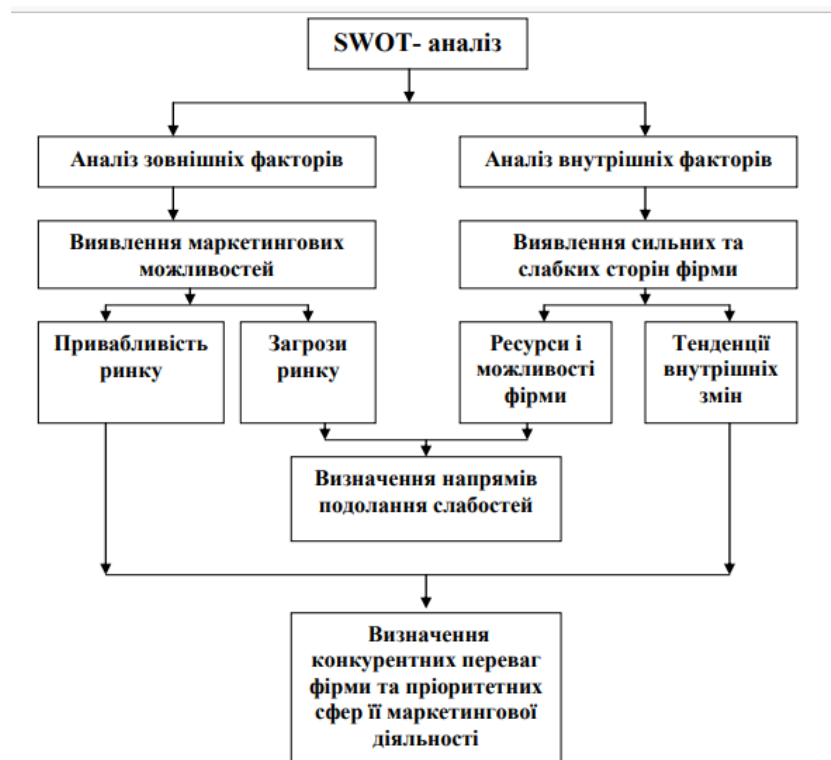


Рис. 1.6. Процес SWOT-аналізу

Основними завданнями SWOT-аналізу є: ідентифікація маркетингових можливостей, які відповідають потенціалу ресурсів підприємства; виявлення загроз зовнішнього середовища та розробка заходів для мінімізації їх впливу; проведення аналізу сильних сторін компанії з ціллю ефективного використання ринкових можливостей; виявлення слабких сторін підприємства та визначення способів їх усунення; формування переваг над конкурентами та встановлення стратегічних напрямків розвитку компанії.

SWOT-аналіз, як і будь-який інший метод, має свої плюси та мінуси.

До головних позитивних сторін цього аналізу належать: здатність упорядковувати дані про зовнішнє та внутрішнє середовище компанії; виявлення конкурентних переваг; комплексна діагностика ринкової ситуації та ресурсної бази підприємства.

До недоліків SWOT-аналізу належать: високий ступінь суб'єктивності при виборі та оцінці впливових факторів; необмежена практична користь для прийняття конкретних управлінських рішень; відсутність гнучкості у відношенні до змін у мінливому середовищі.

Отже, SWOT-аналіз слід використовувати як універсальний аналітичний інструмент для визначення стратегічних орієнтирів, але його підсумки потребують доопрацювання більш гнучкими методами стратегічного планування.

На рис.1.7 зображено матрицю SWOT-аналізу, що використовується для подальшого аналізу результатів дослідження.

Внутрішні фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони
Зовнішні фактори	Можливості	Загрози

Рис. 1.7. Матриця представлення результатів SWOT-аналізу

Для проведення SWOT-аналізу необхідне правильне визначення внутрішніх факторів (сильних і слабких сторін) та зовнішніх факторів (можливостей і загроз), оцінка їх значення та проведення порівняльного аналізу.

Для аналізу внутрішніх характеристик підприємства слід використовувати окремі функціональні модулі: маркетинг, виробництво, фінанси, організаційна структура та кадровий потенціал. Кожна з цих сфер повинна містити відповідний перелік важливих факторів [27].

Оцінка можливостей та загроз зовнішнього середовища проводиться за подібним принципом з поділом на такі складові: економічна ситуація, політичні умови, рівень науково-технічного прогресу, стан навколишнього середовища та соціальні фактори. Залежно від особливостей дослідження цей список може бути розширений або скорочений. При виборі факторів

необхідно виключити їх повторення, узгодити з обраними напрямками аналізу та переконатися в їх актуальності та впливі на діяльність конкретного підприємства.

Слід приділяти особливу увагу коректній інтерпретації факторів в якості можливостей або загроз, тому що один і той же фактор має різний характер дії на різні компанії у відповідності до їх специфіки, положення на ринку і джерел забезпечення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»

2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «Київський БКК»

ТОВ «Київський БКК» є підприємством із комплексно інтегрованою виробничо-збутовою моделлю, що функціонує в межах багаторівневої вертикалі: від закупівлі сировини до доставки готової продукції в спеціалізовані торгові точки. Його юридична ідентифікація підтверджується кодом ЄДРПОУ 40877052. Компанія заснована 5 жовтня 2016 року, зареєстрована на загальній системі оподаткування, зі статусом платника ПДВ (408770526565). Юридична адреса: 03148, м. Київ, вул. Чижевського Дмитра, буд. 7. Установчий капітал – 100000 грн. Єдиним власником виступає АТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд АСВІО КАПІТАЛ», а кінцевим бенефіціаром – Супруненко Вячеслав Іванович. Очолює підприємство директор Поліщук Віктор Володимирович, що забезпечує тяглість управлінських рішень і стабільність у побудові операційної структури. Основний вид діяльності компанії – виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів (КВЕД 10.71) [7].

Компанія також представлена у суміжних сферах: виробництво макаронних виробів, оптова торгівля продуктами, транспортна логістика, реклама, роздрібна реалізація у спеціалізованих точках. Така широка диверсифікація дозволяє оптимізувати ланцюг створення доданої вартості й забезпечити контроль на всіх етапах – від первинної обробки до кінцевого споживача. Структурно підприємство складається з виробничого кластера, відділу збуту, маркетингового департаменту, аналітичного центру й логістичного управління, що функціонують в координації через ERP-систему. Загальна кількість персоналу в 2024 році становила 686 осіб, що демонструє тенденцію до скорочення в порівнянні з 2022 роком (760

працівників), вочевидь через впровадження автоматизації або оптимізацію виробничих процесів.

В асортименті компанії БКК представлено понад 90 видів тортів і тістечок, еклерів, заварних тістечок, печива, та інші кондитерські вироби.

Ключовими чинниками успіху та значної популярності продукції БКК серед споживачів є стабільно висока якість виробів і глибоке розуміння потреб клієнтів. Компанія орієнтується на використання традиційних рецептів, що відповідають вимогам нормативів ДСТУ, у поєднанні з виключно натуральними високоякісними інгредієнтами.

На відміну від багатьох конкурентів, БКК застосовує натуральне вершкове масло замість компонентів, які можуть мати негативний вплив на здоров'я споживачів. Варто відзначити, що процес декорування тортів здійснюється вручну, що надає кожному виробу неповторного вигляду і перетворює його на справжній шедевр кондитерського мистецтва.

На рис. 2.1 зображено логотип Київського БКК.



Рис. 2.1. Логотип ТОВ «Київський БКК» [36].

Зображений на рис. 2.1 логотип компанії є візуальним відображенням фірмового стилю підприємства, поєднує елементи традиційності та сучасного дизайну, що сприяє формуванню позитивного іміджу серед споживачів.

Виробництво на підприємстві є ключовою ланкою, яка забезпечує створення якісної продукції, що відповідає потребам споживачів. На ТОВ «Київський БКК» виробничий процес організований з використанням сучасного обладнання, інноваційних технологій та суворого контролю якості.

Цехи підприємства функціонують у тісній взаємодії, забезпечуючи безперебійний цикл – від отримання сировини до випуску готової продукції. Завдяки висококваліфікованому персоналу та оптимізації внутрішніх процесів компанія здатна задовольняти попит як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, зберігаючи при цьому високу репутацію.

Компанія «Київський БКК» – провідний національний виробник кондитерських виробів – тортів та тістечок.

У виробничих процесах компанії застосовуються як традиційні методи, так і сучасні інноваційні технології. Зокрема, виготовлення відомих еклерів та заварних тістечок БКК здійснюється на цілковито автоматизованій виробничій лінії, що мінімізує участь людини в процесі та забезпечує стабільно високу якість продукції. У той час, як декорування тортів БКК виконується виключно вручну, завдяки чому кожен витвір є унікальним і неповторним.

Загальну інформацію досліджуваного підприємства представлено у табл. 2.1. Основна її сутність – вид діяльності підприємства спрямований на виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

Таблиця 2.1

Інформація про ТОВ «Київський БКК»

Відомості	Сутність
Код ЄДРПОУ	40877052
Скорочена назва	ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»
Назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КИЇВСЬКИЙ БКК»
Основний вид діяльності	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
Юридична адреса	03148, Україна, місто Київ, вулиця Чижевського Дмитра, будинок, 7
Керівник	Поліщук Віктор Володимирович
Стан	Зареєстровано

Джерело: складено автором на основі [36].

Розглянемо рис. 2.2, де зображено організаційну структуру управління маркетингу ТОВ «Київський БКК».



Рис. 2.2. Організаційна структура управління маркетингу ТОВ «Київський БКК»

Джерело: складено автором на основі [14].

Наразі асортимент БКК включає понад 90 найменувань торгів та тістечок, серед яких представлені такі загально відомі торгові марки, як «Київський дарунок», «Грильязний глазуrowаний», «Празький з вишнею», «Хрещатий яр», «Київські каштани», а також такі популярні вироби, як «Заварні з кремом», «Бісквітно-кремові» та «Трюфельні» [43].

Київський БКК має широкий асортимент, завдяки чому мають змогу досягти задоволення потреб більшої кількості споживачів кондитерських виробів та випічки.

На основі звітних даних проаналізуємо основні показники діяльності підприємства (табл. 2.2).

Як видно з табл. 2.2, аналіз показників діяльності ТОВ «Київський БКК» за 2023-2024 роки дає змогу відтворити динаміку змін в операційній системі підприємства та оцінити ефективність реалізованої економічної моделі в умовах зростаючого навантаження на витратну частину. У 2024 році чистий дохід від реалізації продукції склав 1087395 тис. грн., що на 126591 тис. грн. більше порівняно з 2023 роком.

Темпи зростання дорівнюють 13,18%, що перевищує середньогалузевий рівень для підприємств подібного профілю. Таке зростання може бути зумовлене або розширенням ринків збуту, або зміною

цінової стратегії в бік преміального асортименту. Однак вартісне навантаження з боку собівартості зазнало ще більшого підйому – витрати на виготовлення реалізованої продукції зросли з 480636 тис. грн до 579737 тис. грн., тобто на 99101 тис. грн., або на 20,62%. Це означає, що приріст собівартості майже в 1,6 рази перевищив приріст доходу, що вже є ознакою зниження маржинальності операційного циклу. Адміністративні витрати зросли на 39,05% – з 48960 тис. грн. до 68077 тис. грн., що значною мірою може бути пов'язано з підвищенням фонду оплати праці, витратами на енергоресурси або зміною обсягів послуг з управління. Витрати на збут теж збільшилися – на 31026 тис. грн., досягнувши 308589 тис. грн, або зростанням на 11,18%, що в умовах зростаючої конкуренції може вказувати на спроби компанії утримати свою частку ринку.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ТОВ «Київський БКК»

Показники	Один. виміру	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	960804	1087395	126591	13,18
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	480636	579737	99101	20,62
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	48960	68077	19117	39,05
4. Витрати на збут	тис. грн.	277563	308589	31026	11,18
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	807159	956403	149244	18,49
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	153645	130992	-22653	-14,74
7. Прибуток чистий	тис. грн.	119376	96249	-23127	-19,37
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції	коп.	84,01	87,95	3,94	4,70
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	12,42	8,85	-3,57	x
10. Рентабельність продукції	%	19,04	13,70	-5,34	x

Джерело: складено автором на основі [45].

Повні витрати на виробництво й реалізацію продукції склали 956403 тис. грн, тобто на 149244 тис. грн. більше, ніж у попередньому періоді

(807159 тис. грн). У відносному вираженні це +18,49%. Така динаміка чітко ілюструє, що витрати зростали швидше, ніж доходи, і це безпосередньо позначилося на фінансовому результаті: прибуток від реалізації знизився до 130992 тис. грн., тобто на 22653 тис. грн. менше (-14,74%). Якщо перерахувати співвідношення прибутку до витрат, можна бачити, що в 2023 році кожна гривня витрат генерувала близько 19 копійок прибутку, тоді як у 2024 році – лише 13,7 коп. Аналогічно зменшився і чистий прибуток підприємства – з 119376 тис. грн. до 96249 тис. грн. Абсолютне зменшення становило 23127 тис. грн, або – 19,37%. Таке суттєве падіння чистого прибутку при одночасному зростанні доходу вказує на переважну дію внутрішніх факторів – насамперед інтенсифікацію витратної частини без належного контролю ефективності кожного виробничого та збутового підрозділу. Зростання витрат на 1 грн виручки на 3,94 коп. (із 84,01 коп. до 87,95 коп.) є додатковим сигналом зниження продуктивності використання оборотного капіталу, що може бути пов'язано як зі зменшенням коефіцієнта обігу запасів, так і з неефективною логістикою або затримками в дистрибуції.

Що стосується рентабельності, то показник рентабельності діяльності (операційної маржі) знизився з 12,42% до 8,85%, тобто на 3,57 процентного пункту. Цей показник чітко вказує на загальне зменшення прибутковості основної діяльності підприємства. Зниження рентабельності продукції на 5,34 п. п. – із 19,04% до 13,70% – є ще більш виразним індикатором того, що ефективність виробничо-збутового ланцюга втратила свій динамізм. Ці тенденції можуть бути наслідком одночасної дії декількох чинників: зростання цін на сировину (борошно, цукор, жири), підвищення витрат на енергоносії, збільшення мінімальної зарплати, зниження гнучкості у витратній політиці, недостатньої оптимізації портфелю продукції з точки зору маржинальності. Наявність такого тренду при зростаючій виручці є типовою ситуацією для підприємств, які перебувають у фазі активного розширення, але ще не завершили адаптацію внутрішніх процесів до нового масштабу діяльності.

З практичного погляду, така ситуація вимагає оперативного реагування на декількох рівнях. По-перше, має бути скоригована цінова стратегія з орієнтацією не лише на обсяги реалізації, а й на якісні показники прибутковості – шляхом адаптації до еластичності попиту, а також запуску додаткових SKU з вищою маржею. По-друге, слід проаналізувати структуру адміністративних витрат із метою скорочення фонових функцій або переведення частини сервісів на аутсорсинг. По-третє, необхідно переглянути ефективність маркетингових каналів, оскільки зростання витрат на збут без пропорційного зростання прибутку свідчить про їхню обмежену віддачу. Доцільним буде проведення ретельного ROI-аналізу рекламних активностей за кожним каналом комунікації, у тому числі з урахуванням digital KPI: вартість контакту, середній CTR, частка органічного охоплення. У разі негативного тренду збереження діючих підходів може призвести до подальшої деградації фінансових метрик, зокрема зниження обігового капіталу, зменшення запасу фінансової стійкості та залежності від короткострокових кредитних ресурсів [45].

Ураховуючи вищенаведені показники, структура витрат ТОВ «Київський БКК» у 2024 році становила близько 87,95 коп. на кожен гривню доходу.

Це означає, що маржа покриття залишається у межах 12,05%, що є прийнятним рівнем для підприємств харчової промисловості, проте не дає резерву для інвестиційного розширення без залучення зовнішнього капіталу. На фоні зростання абсолютних витрат на 149,2 млн. грн. спостерігається лише умовне збереження обсягу прибутку, що вказує на поступове розмивання фінансового потенціалу.

Це підтверджується й показником зниження рентабельності продажів, який опустився нижче 9%, що в умовах інфляційного середовища є маркером недостатньої адаптивності ціноутворення або надмірної інерції у формуванні закупівельної політики. Окрім того, критичною є ситуація з

адміністративними витратами, які зросли майже на 40% – це більше ніж утричі перевищує темп зростання прибутку.

Подібне співвідношення є неприйнятним для довгострокової стратегії, оскільки призводить до деформації структури витрат і втрати контролю над бюджетною дисципліною.

Що стосується елементів маркетинг-міксу, то продуктова політика підприємства характеризується чіткою класифікацією асортименту за трьома ознаками: термін зберігання, цінова категорія, цільова аудиторія. У продуктивній матриці – понад 180 SKU, з яких 38% – це вироби з терміном зберігання до 5 діб (рулети, торти, тістечка), 42% – середнього терміну (10–20 діб), і 20% – вироби тривалого зберігання (сухе печиво, вафлі). Близько 57% продукції належить до середнього цінового сегмента, 26% – до економ, і 17% – до преміального. У 2024 році було проведено 17 оновлень асортименту, зокрема запуск нової лінії рулетів із вишнею та горіхом, що отримали позитивну динаміку продажів (понад 62000 упаковок за перші три місяці реалізації). Упаковка продукції адаптована до потреб споживача: у масовому сегменті – це полімерні обгортки з флексодруком, у преміальному – крафтовий картон із захисною вставкою й QR-кодами для взаємодії з digital-контентом. Сертифікація відповідності вимогам ISO 22000 і HACCP засвідчує системність підходів до якості. Продуктова лінія доповнюється сезонними пропозиціями та колабораційними серіями (наприклад, святкові набори із символікою ЗСУ, випущені до Дня Незалежності).

Цінова стратегія ТОВ «Київський БКК» побудована на принципах адаптивного ціноутворення. Базова модель – стратегія «ринкового паритету», коли ціни орієнтуються на середньогалузевий рівень із урахуванням бонусної політики для постійних партнерів. У преміальному сегменті застосовується стратегія диференціації з елементами психологічного ціноутворення (наприклад, цінові рівні 49,90 грн., 74,50 грн. тощо). Підприємство активно працює з ціновими коридорами у ритейлі: для кожної групи товарів формується рекомендована роздрібна ціна, яка контролюється через систему

моніторингу MPrice. У періоди високого попиту діє політика динамічного коригування цін (до 8% відхилення), що дозволяє реагувати на коливання попиту без втрати обсягів. Для корпоративних замовлень і HoReCa передбачені гнучкі системи знижок: на обсяг закупівлі понад 100000 грн. – знижка 5%; понад 250000 грн. – 8%; понад 500000 грн. – 12%. Також активно використовується система бонусів за повернення піддонів, які повторно використовуються в логістичних операціях (економія до 240 тис. грн. за рік) [9].

Політика розміщення (place) реалізована через багаторівневу структуру: централізовані постачання для ритейлу, франшизна мережа для спеціалізованих точок і онлайн-канали. У 2024 році понад 4800 точок продажу в Україні реалізували продукцію «Київського БКК». Серед них 210 – це магазини з фірмовим стендом, 12 – фірмові кіоски й павільйони, ще 78 – об'єкти HoReCa з постійними контрактами. За рік було укладено 34 нові контракти з регіональними партнерами, а географія поставок охоплює всі обласні центри. У цифровому каналі підприємство отримало понад 19000 онлайн-замовлень, середній чек яких становив 248 грн., а коефіцієнт повторного замовлення – 17,2%. У 2024 році також було впроваджено систему локального розміщення складів-партнерів, які дозволяють зменшити час доставки на 27% у порівнянні з централізованою моделлю. Відвантаження виконується за принципом JIT (just-in-time), що зменшує обігові залишки на 11% і підвищує обортовість складських запасів до 17,4 об/рік.

Комунікаційна політика підприємства (promotion) ґрунтується на моделі інтегрованого маркетингу з акцентом на емоційну складову бренду. Основні канали просування: соціальні мережі (Instagram, TikTok, Facebook – сумарно 48% бюджету), POS-матеріали (24%), онлайн-банери на сайтах торговельних партнерів (12%) і прямий e-mail-маркетинг (16%). За результатами 2024 року загальна впізнаваність бренду зросла на 6,4%, а показник залучення в digital-каналах (середній ER) склав 7,1%. Основними

інструментами є крос-промо в ритейлі, сезонні акції, конкурси для підписників, брендowana упаковка, контент-маркетинг із залученням food-блогерів. У межах PR-стратегії реалізовано 8 проєктів соціального спрямування: серед них – спонсорство шкільних заходів, програма «Геройські тістечка», гроші від реалізації яких ідуть на підтримку військовослужбовців та їх дітей, підтримка мобільних польових кухонь для волонтерів. У цифровому середовищі здійснюється таргетинг на аудиторію 25–45 років, що має середній дохід, із преференцією до локальних виробників. У 2024 році в межах SEO-кампанії органічний трафік на сайт зріс на 23,9%, а середній час перегляду сторінки – до 2 хв 11 сек., що є позитивним індикатором глибини залучення.

2.2. Аналіз існуючих маркетингових стратегій

2.2.1. Аналіз чинників впливу на формування маркетингових стратегій за допомогою SWOT-аналізу

ТОВ «Київський БКК» функціонує в умовах надзвичайно насиченого і динамічного ринку кондитерських виробів, де конкуренція зумовлена як потужною локальною присутністю традиційних українських брендів, так і розширенням позицій транснаціональних корпорацій із значними ресурсними резервами. У цьому контексті SWOT-діагностика дозволяє здійснити структуровану рефлексію внутрішніх параметрів функціонування підприємства та зовнішніх векторів впливу, які здатні модифікувати його стратегії як у коротко-, так і в середньостроковій перспективі. Проте внутрішні фінансові диспропорції, зростання витрат та зниження рентабельності вказують на потребу оптимізації витратної частини та перегляду управлінських процесів.

Проаналізуємо чинники впливу внутрішнього середовища за даними табл. 2.3.

Проведемо оцінювання сильних та слабких сторони підприємства.

Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Київський БКК»

Сильні сторони	Позиція	Важливість	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Позиція	Важливість	Загальна оцінка
1. Високий рівень впізнаваності брендів серед цільової аудиторії	4	3	12	1. Відсутність достатніх інновацій у продуктовому портфелі	2	3	6
2. Стабільна присутність у ритейл-мережах і висока частка на полицях у регіональних каналах	5	3	15	2. Відсутність чіткого стратегічного планування на 3–5 років	3	3	9
3. Економія на масштабах виробництва	3	3	9	3. Зношеність частини обладнання	2	2	4
4. Гнучкість у виробництві і логістиці	4	2	8	4. Відставання у впровадженні ІТ-рішень для управління виробництвом та збутом	2	3	6
5. Визнання як лідера ринку в окремих категоріях	4	2	8	5. Недостатня активність у просуванні бренду в цифровому середовищі	1	2	2
6. Позитивний імідж компанії серед споживачів	5	3	15	6. Залежність від імпортової сировини	2	2	4
Разом	-	-	67	Разом	-	-	31

Джерело: складено автором

Щодо табл. 2.3, однією з ключових сильних сторін ТОВ «Київський БКК» є високий рівень впізнаваності бренду серед цільової аудиторії. Він сформувався внаслідок тривалої присутності підприємства на ринку та стабільної якості продукції. Бренди компанії асоціюються у споживачів із надійністю по якості та традиціями. Це сприяє підвищенню довіри та зменшує витрати на просування продукції.

Ще однією сильною стороною є стабільна присутність підприємства у національних і регіональних ритейл-мережах та висока частка полицного простору. Продукція ТОВ «Київський БКК» є постійно доступною для кінцевого споживача. Налагоджені канали збуту забезпечують широке охоплення ринку. Це дозволяє компанії утримувати конкурентні позиції в регіонах.

Важливою перевагою підприємства є економія на масштабах виробництва. Значні обсяги випуску продукції дають змогу знижувати собівартість одиниці товару. Компанія ефективно використовує виробничі потужності та оптимізує витрати на закупівлю сировини. У результаті забезпечується конкурентоспроможний рівень цін.

ТОВ «Київський БКК» також характеризується гнучкістю у виробництві та логістиці. Підприємство має можливість оперативно коригувати обсяги виробництва відповідно до змін попиту. Гнучка логістична система дозволяє забезпечувати своєчасні поставки продукції. Це знижує ризики затоварення або дефіциту продукції.

Окремі товарні категорії підприємства мають статус лідерських на ринку. Це підтверджується стабільними обсягами реалізації та високим рівнем попиту. Лідерські позиції посилюють довіру з боку споживачів і торговельних партнерів. Водночас це створює додаткові бар'єри для конкурентів. Сукупність зазначених переваг формує позитивний імідж ТОВ «Київський БКК» серед споживачів. Компанія сприймається як надійний виробник якісної продукції. Позитивна репутація сприяє зростанню лояльності клієнтів. Це забезпечує стабільність попиту та довгострокові конкурентні переваги. Щодо слабких сторін діяльності ТОВ «Київський БКК», слід відзначити відсутність достатніх інновацій у продуктовому портфелі. Асортимент підприємства переважно орієнтований на традиційні товарні позиції. Це обмежує можливість залучення нових сегментів споживачів та знижує привабливість продукції. У довгостроковій перспективі така ситуація може послаблювати конкурентні позиції компанії.

Суттєво слабкою стороною є відсутність чіткого стратегічного планування на горизонті 3-5 років. Недостатня формалізація стратегічних цілей ускладнює можливості своєчасної адаптації до змін ринкового середовища. У результаті зростають ризики неузгодженості управлінських рішень.

Зношеність частини виробничого обладнання також негативно впливає на ефективність діяльності підприємства. Застарілі технічні засоби можуть призводити до підвищення витрат на обслуговування та ремонти. Крім того, це знижує продуктивність праці та стабільність виробничих процесів. В окремих випадках зношеність обладнання може впливати на якість продукції. Відставання у впровадженні сучасних ІТ-рішень для управління виробництвом та збутом є ще одним стримувальним чинником розвитку. Недостатня автоматизація процесів ускладнює оперативний контроль за ресурсами та запасами. Це знижує прозорість управлінських рішень і швидкість реагування на зміни попиту. У сучасних умовах така ситуація зменшує загальну ефективність діяльності підприємства. Недостатня активність у просування бренду в цифровому середовищі обмежує комунікацію з цільовою аудиторією. Компанія не повною мірою використовує можливості соціальних мереж. Це знижує рівень залученості споживачів і впізнаваність брендів серед молодших сегментів ринку.

Залежність від імпортової сировини створює додаткові ризики для стабільної діяльності підприємства. Коливання валютних курсів та зміни умов постачання безпосередньо впливають на собівартість, що значно ускладнює фінансове планування та ціноутворення.

Оцінимо вплив зовнішніх чинників. Визначимо зовнішні можливості підприємства в табл. 2.4.

Щодо зовнішніх можливостей ТОВ «Київський БКК», однією з них є розвиток онлайн-каналів через зростання e-commerce ринку. Партнерство з e-commerce платформами або розвиток власного інтернет-магазину може

розширити продажі. Це дозволяє компанії досягти більшої аудиторії без значного розширення фізичної мережі.

Таблиця 2.4

Зовнішні можливості ТОВ «Київський БКК»

Чинники	Імовірність реалізації можливостей			Вплив можливостей на компанію		
	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка
1. Розвиток галузевих онлайн-каналів через зростання e-commerce ринку	8	0,9	7,2	10	0,9	9,0
2. Залучення інвестицій для модернізації та автоматизації виробництва у галузі	9	0,6	5,4	10	0,8	8,0
3. Збільшення присутності на ринку країн ЄС	7	0,7	4,9	8	0,9	7,2
4. Зростання значущості цифрового маркетингу та соціальних мереж у галузі	9	0,8	7,2	10	0,8	8,0
5. Збільшення мережі постачальників сировини для галузі	6	0,5	3,0	7	0,7	4,9
6. Розширення участі в державних програмах підтримки галузевих виробників	5	0,5	2,5	5	0,7	3,5
Загальна оцінка	-	-	30,2	-	-	40,6

Джерело: складено автором

Важливою можливістю є залучення інвестицій для модернізації та автоматизації виробництва. Інвестиційні ресурси можуть бути спрямовані на оновлення обладнання та впровадження сучасних технологій. Це дозволить знизити виробничі витрати та підвищити продуктивність праці. Крім того, модернізація сприятиме покращенню якості продукції.

Перспективною можливістю є вихід на нові ринки, зокрема посилення присутності в сегменті HoReCa та розвиток експорту до країн ЄС. У європейських країнах спостерігається зростання попиту на натуральну та традиційну випічку. Розширення діяльності в цьому напрямі дозволить диверсифікувати канали збуту. Це також зменшить залежність підприємства від внутрішнього ринку. Розвиток цифрових платформ і зростання активності споживачів у соціальних мережах створює можливості для просування бренду. Компанія може використовувати зовнішні тренди для підвищення впізнаваності та залучення нових клієнтів. Зовнішні інструменти, такі як таргетована реклама та контент-маркетинг, допомагають ефективніше комунікувати з аудиторією. Це дозволяє збільшити охоплення ринку.

Збільшення мережі постачальників сировини для галузі відкриває можливості для стратегічних альянсів. Співпраця з зовнішніми партнерами дозволяє створювати унікальні пропозиції та виходити на нові споживчі сегменти. Це також посилює імідж компанії як сучасного та гнучкого виробника.

Окремою зовнішньою можливістю є участь у державних програмах підтримки виробників. Отримання грантів або податкових пільг може зменшити фінансове навантаження на підприємство.

Для побудови матриці SWOT приймаємо значення можливостей 30,2.

Визначимо зовнішні загрози в табл. 2.5.

За даними табл. 2.5, однією з ключових загроз для діяльності ТОВ «Київський БКК» є недостатній розвиток галузевих онлайн-каналів та уповільнення зростання e-commerce ринку. За таких умов обмежуються можливості розширення каналів збуту та залучення нових сегментів споживачів. Знижується потенціал зростання продажів. У результаті підприємство залишається більш залежним від традиційних каналів реалізації.

Суттєвою загрозою також є відсутність або обмежені можливості залучення інвестицій для модернізації та автоматизації виробництва у галузі.

Нестача інвестиційних ресурсів стримує оновлення виробничих потужностей і впровадження сучасних технологій. Це призводить до зростання витрат і зниження продуктивності.

Таблиця 2.5

Зовнішні загрози ТОВ «Київський БКК»

Чинники	Імовірність реалізації загроз			Вплив загроз на компанію		
	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка
1. Недостатній розвиток галузевих онлайн-каналів та уповільнення зростання e-commerce ринку	8	0,1	0,8	10	0,1	1
2. Відсутність або обмеження залучення інвестицій для модернізації та автоматизації виробництва у галузі	9	0,4	3,6	10	0,2	2
3. Зменшення присутності на ринку країн ЄС	7	0,3	2,1	8	0,1	0,8
4. Низька ефективність цифрового маркетингу та зниження ролі соціальних мереж у галузі	9	0,2	1,8	10	0,2	2
5. Обмежена кількість постачальників сировини та ускладнення умов її постачання для галузі	6	0,5	3,0	7	0,3	2,1
6. Скорочення або відсутність участі в державних програмах підтримки галузевих виробників	5	0,5	2,5	5	0,3	1,5
Загальна оцінка	-	-	13,8	-	-	9,4

Джерело: складено автором

Однією з потенційних загроз для ТОВ «Київський БКК» є обмеження можливостей виходу та розширення присутності на ринку країн ЄС. Посилення регуляторних вимог і конкуренції ускладнює доступ до зовнішніх ринків. Відсутність диверсифікації збуту підвищує залежність від внутрішнього ринку. Це обмежує можливості зростання обсягів реалізації.

Важливою загрозою є низька ефективність цифрового маркетингу та зниження ролі соціальних мереж у просуванні продукції галузі. У таких умовах ускладнюється комунікація з цільовою аудиторією. Зменшується рівень впізнаваності брендів серед молодших споживачів. Це негативно впливає на формування лояльності та динаміку продажів.

Також очевидною загрозою є обмежена кількість постачальників сировини та ускладнення умов її постачання для галузі. Перебої постачання або коливання цін на сировину впливають на безперервність виробничого процесу. Це може призводити до зростання собівартості продукції. У результаті знижується фінансова стійкість до підприємства.

Серйозною загрозою для розвитку ТОВ «Київський БКК» є скорочення або відсутність участі в державних програмах підтримки галузевих виробників. Зменшення обсягів державного фінансування ускладнює реалізацію інвестиційних проектів. Це підвищує фінансове навантаження на підприємство. У довгостроковій перспективі сповільнюється темп розвитку.

Тепер побудуємо матрицю можливостей (рис. 2.3).

Виходячи з рис. 2.3, обов'язково рекомендується скористатися можливостями під номером 1 «Розвиток галузевих онлайн-каналів через зростання e-commerce ринку», 2 «Залучення інвестицій для модернізації та автоматизації виробництва у галузі», 3 «Збільшення присутності на ринку країн ЄС» та 4 «Зростання значущості цифрового маркетингу та соціальних мереж у галузі».

В той час як можливості 5 «Збільшення мережі постачальників сировини для галузі» та 6 «Розширення участі в державних програмах підтримки галузевих виробників» можна навіть не брати до уваги.

Імовірність реалізації можливостей	Вплив можливостей на фірму		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока 10	ВС * 1, 4	ВП	ВМ
Середня 7	СС * 2, 3	СП	СМ
Низька 4	НС	НП *5	НМ * 6
	10	7	4
			1

Рис. 2.3. Матриця можливостей

Побудуємо та проаналізуємо матрицю загроз (рис. 2.4).

Імовірність реалізації загроз	Вплив загроз на фірму			
	Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	Помірний стан
Висока 10	ВР	ВК	ВТ	ВП
Середня 7	СР	СК	СТ	СП
Низька 4	НР	НК	НТ	НП * 1, 2, 3, 4, 5, 6
	10	7,75	5,5	3,25
				1

Рис. 2.4. Матриця загроз

Матриця показала, що дані загрози не є вагомими, тому їх можна не брати до уваги.

Зведемо отримані результати до табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Результати розрахунків SWOT- аналізу

Назва	Значення
Сильні сторони	67
Слабкі сторони	31
Можливості	30,2
Загрози	13,8
Назва стратегії	«МАКСИ-МАКСИ»

Джерело: складено автором

За даними табл. 2.6 побудуємо матрицю SWOT- аналізу (рис. 2.5). Підприємство має сильних сторін більше, ніж слабких, а можливостей більше, ніж загроз.

	П>С	С>П
М>З	Стратегія «Максі-Максі» ◆ ТОВ «Київський БКК»	Стратегія «Міні-Максі»
З>М	Стратегія «Максі-Міні»	Стратегія «Міні-Міні»

Рис. 2.5. Стратегічні рекомендації SWOT- аналізу

З табл. 2.6, для ТОВ «Київський БКК» підходить стратегія «Максі-Максі», яка є найбільш сприятливою для фірми. Така стратегія передбачає використання сильних сторін для реалізації можливостей компанії. Наприклад, актуальним є впровадження digital-механік: у 2024 році на маркетингові комунікації через цифрові канали було витрачено лише 4,2% від загального бюджету на промоцію, тоді як галузевий стандарт становить близько 10–12%. Це відкриває можливості для нарощення ефективності digital-покриття через інструменти SMM, контекстну рекламу та партнерські програми з food-блогерами.

Отже, SWOT-профіль ТОВ «Київський БКК» окреслює складну, але керовану конфігурацію внутрішньої структурної зрілості та зовнішньої мінливості. Підприємство володіє значним потенціалом для експансії, однак стикається з низкою фінансових, логістичних і кадрових бар'єрів, які потребують оперативного стратегічного реагування. Доцільним виглядає підхід до багатовекторної оптимізації: інвестування у технологічне оновлення з енергоощадними пріоритетами, перегляд адміністративної моделі для зменшення накладних витрат, а також реструктуризація

комунікаційної моделі з акцентом на цифрову присутність і географічне розширення. Якщо ці напрями будуть інтегровані у стратегічну матрицю розвитку на 2025–2027 роки, компанія зможе відновити динаміку зростання рентабельності, стабілізувати витратну частину бюджету та сформувати стійкі конкурентні переваги в національному сегменті кондитерського виробництва.

2.2.2. Формування маркетингових стратегій підприємства на основі використання матриці Мак - Кінсі

Формування маркетингових стратегій ТОВ «Київський БКК» на основі матриці Мак-Кінсі здійснюється в розрізі чітко визначених стратегічних бізнес-одиниць, які відповідають асортиментній структурі підприємства та відрізняються за споживчим призначенням, рівнем попиту, технологічними особливостями й конкурентним середовищем. Для побудови матриці виокремлено чотири СБО: «Торти» (преміум- та масовий сегменти класичного напрямку), «Тістечка» як продукція швидкого споживання, «Маршмеллоу» як інноваційна та трендова категорія з високим потенціалом зростання, а також «Східні солодощі» як нішевий сегмент із перспективами експортної орієнтації. Саме за цими асортиментними групами проводиться оцінювання та подальше позиціонування в матриці Мак-Кінсі.

Матриця Мак-Кінсі формується двома інтегральними чинниками – привабливістю ринку та конкурентним середовищем (конкурентною позицією підприємства), кожен із яких розкривається через систему конкретних показників. Обрані показники відповідають специфіці кондитерського ринку України та використовуються в аналітичних оглядах галузі, що забезпечує можливість їх обґрунтування та інтерпретації.

Привабливість ринку оцінюється через показники, які відображають загальні умови функціонування відповідного сегменту. Темпи зростання ринку характеризують динаміку споживання продукції в межах конкретної асортиментної групи й визначають потенціал подальшого розширення

продажів. Динаміка географічного розширення ринку відображає можливості масштабування збуту як у регіональному, так і в міжрегіональному вимірах. Чутливість до цін характеризує реакцію споживачів на зміну рівня цін і ступінь еластичності попиту. Прибутковість галузі відображає здатність галузі генерувати прибуток для підприємств, що в ній працюють. Галузева рентабельність характеризує рівень ефективності діяльності підприємств галузі через співвідношення прибутку та витрат.

Числові оцінки за кожним із зазначених показників сформовано на основі аналізу галузевих оглядів ринку кондитерських виробів України, аналітичних звітів профільних асоціацій, публікацій дослідницьких компаній, а також узагальнення відкритих статистичних даних щодо динаміки споживання, структури попиту та фінансових показників галузі. Шкала оцінювання від 1 до 10 використовується для порівняльної характеристики СБО між собою, а вагові коефіцієнти відображають відносну значущість кожного чинника в загальній оцінці привабливості ринку.

Конкурентне середовище СБО оцінюється через показники, що характеризують позиції підприємства відносно конкурентів у межах відповідного сегменту. Відомість ТМ характеризує рівень упізнаваності торговельної марки серед споживачів. Інноваційна активність відображає здатність підприємства впроваджувати нові продукти, технології та управлінські рішення. Висока якість продукції характеризує відповідність продукції стандартам, очікуванням споживачів і стабільність її характеристик. Лояльне ставлення споживачів відображає готовність покупців повторно купувати продукцію та рекомендувати бренд. Розвинута збутова мережа характеризує ефективність і широту каналів реалізації продукції. Наявність інформаційних технологій відображає рівень цифровізації процесів управління, виробництва та збуту. Широкий асортимент характеризує різноманітність товарних позицій і здатність задовольняти різні потреби споживачів.

Оцінки за показниками конкурентного середовища базуються на поєднанні внутрішньої інформації підприємства, порівняльного аналізу основних конкурентів, а також даних галузевих оглядів, у яких висвітлюються позиції ключових гравців, структура ринку та тенденції розвитку каналів збуту. Узагальнення цих даних дозволило сформувати інтегральні показники конкурентоспроможності для кожної асортиментної групи.

Таким чином, матриця Мак-Кінсі для ТОВ «Київський БКК» будується виключно за чотирма визначеними асортиментними групами: «Торти», «Тістечка», «Маршмеллоу» та «Східні солодощі», а всі числові значення в таблицях є результатом аналітичного узагальнення ринкових оглядів і внутрішніх даних підприємства, а не формальної арифметичної операції. Це забезпечує обґрунтованість позиціювання СБО в матриці та дозволяє використовувати отримані результати як основу для формування маркетингових стратегій.

Для побудови матриці Мак-Кінсі визначимо СБО ТОВ «Київський БКК»:

- Торти – преміум та масові продукти, класичний напрям.
- Тістечка – продукція швидкого споживання.
- Маршмеллоу – інноваційна, модна категорія з високим потенціалом.
- Східні солодощі – нішевий ринок, цікавий для експорту.

Тепер оцінимо привабливість ринку та конкурентне середовище СБО «Торти» за даними табл. 2.7 та 2.8.

Дані табл. 2.7 свідчать про високу привабливість ринку для СБО «Торти», що підтверджується сумарною зваженою оцінкою на рівні 8 балів. Найбільший внесок у формування цього показника забезпечили прибутковість галузі, місткість ринку, темпи зростання ринку. Даний результат характеризує сприятливе середовище ринку для майбутнього розвитку та інвестування. Високі оцінки темпів зростання ринку, чутливості цін та галузевої рентабельності свідчать про фінансову стабільність та

динамічність даного сегменту. Показник чутливості до цін вказує на те, що споживчий попит у даній категорії є доволі стійким.

Таблиця 2.7

Оцінка привабливості ринку для СБО «Торти»

Критерії	Ваговий коефіцієнт	Оцінка показника	Зважена оцінка
1. Темпи зростання ринку	0,15	8	1,2
2. Прибутковість галузі	0,20	9	1,8
3. Географічне розширення ринку	0,10	7	0,7
4. Чутливість до цін	0,10	8	0,8
5. Розмір ринку	0,15	6	0,9
6. Місткість ринку	0,20	9	1,8
7. Галузева рентабельність	0,10	8	0,8
Сумарна зважена оцінка	1	-	8,0

Джерело: складено автором

Зробимо оцінку конкурентоспроможності СБО «Торти» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентоспроможності СБО «Торти»

Критерії	Ваговий коефіцієнт	Оцінка показника	Зважена оцінка
1. Відомість ТМ	0,15	8	1,2
2. Інноваційна активність	0,15	6	0,9
3. Висока якість продукції	0,20	9	1,8
4. Лояльне ставлення споживачів	0,15	6	0,9
5. Розвинута збутова мережа	0,15	8	1,2
6. Наявність інформаційних технологій	0,10	8	0,8
7. Широкий асортимент	0,10	7	0,7
Сумарна зважена оцінка	1	-	7,5

Джерело: складено автором

За результатами оцінки конкурентоспроможності СБО «Торти» можна зробити висновок, що загальний результат є достатньо високим та характеризується високим рівнем конкурентоспроможності, що підтверджується сумарною зваженою оцінкою 7,5 бала. Визначальними чинниками є висока якість продукції, значна відомість ТМ та розвинута збутова мережа підприємства. Досить високі значення частки ринку за наявністю інформаційних технологій та доволі широкого асортименту

свідчать про стабільну присутність продукції ТОВ «Київський БКК» у торговельних мережах. Водночас помірна інноваційна активність та оцінка лояльності ставлення споживачів, які зумовлюють необхідність активно розвивати маркетингові дії задля утримання та посилення конкурентних позицій на ринку.

Таблиця 2.9

Оцінка привабливості ринку для СБО «Тістечка»

Критерії	Ваговий коефіцієнт	Оцінка показника	Зважена оцінка
1. Темпи зростання ринку	0,15	7	1,1
2. Прибутковість галузі	0,20	8	1,6
3. Географічне розширення ринку	0,10	5	0,5
4. Чутливість до цін	0,10	6	0,6
5. Розмір ринку	0,15	6	0,9
6. Місткість ринку	0,20	9	1,8
7. Галузева рентабельність	0,10	7	0,7
Сумарна зважена оцінка	1	-	7,2

Джерело: складено автором

Згідно з даними табл. 2.9, ринок СБО «Тістечка» характеризується середньо-високою привабливістю, про що свідчить сумарна зважена оцінка 7,2 бали. Даний результат вказує на присутність стабільного потенціалу задля розвитку даного напрямку.

Основними драйверами привабливості є місткість ринку та прибутковість галузі. Максимальна оцінка показника місткості ринку пояснює про чималий обсяг потенційного споживання та широку аудиторію споживачів, відповідно що створює сприятливі умови для збільшення обсягів реалізації продукції. Отже, висока оцінка прибутковості дає підтвердження щодо присутності підприємства у даному сегменті зі сторони фінансової доцільності.

А ось критерій з найнижчою оцінкою є географічне розширення ринку, що свідчить про складність логістики продукції десертів з коротким терміном споживання. Водночас помірні оцінки розміру ринку та чутливості

до цін по 6 балів, свідчать на суттєву залежність споживчого попиту від коливань доходів населення та цінової політики конкурентів.

Загалом ринок тістечок можна вважати перспективним, однак більш чутливим до змін економічного середовища, ніж ринок тортів.

Таблиця 2.10

Оцінка конкурентоспроможності СБО «Тістечка»

Критерії	Ваговий коефіцієнт	Оцінка показника	Зважена оцінка
1.Відомість ТМ	0,15	7	1,1
2. Інноваційна активність	0,15	6	0,9
3. Висока якість продукції	0,20	9	1,8
4. Лояльне ставлення споживачів	0,15	7	1,1
5. Розвинута збутова мережа	0,15	4	0,6
6. Наявність інформаційних технологій	0,10	5	0,5
7. Широкий асортимент	0,10	6	0,6
Сумарна зважена оцінка	1	-	6,6

Джерело: складено автором

Результати табл. 2.10 показують, що конкурентне середовище СБО «Тістечка» оцінюється як середнє, із сумарною зваженою оцінкою 6,6 бали. Висока якість продукції з найвищою оцінкою у 9 балів свідчить про сформовану споживчу базу та наявний високий рівень довіри до продукту і отже, як наслідок здійснюються повторні покупки, а це є досить важливим моментом для такого сегменту, як кондитерські вироби.

Помірні оцінки за критеріями відомості торгової марки та лояльного ставлення споживачів, у яких по 7 балів, підтверджують стабільність бренду на ринку, але вказують, що необхідно посилювати маркетингову активність.

Водночас, слабкими сторонами виступає розвинутість збутової мережі (4 бали), що підтверджують недостатнє охоплення точок продажу або обмежену присутність у ритейл-каналах, внаслідок чого обмежує доступність продукції для кінцевого споживача.

Також наявність інформаційних технологій з оцінкою у 5 балів вказує на недостатній рівень цифровізації щодо процесів здійснень замовлень або взаємодії з клієнтами.

Слабкою стороною також виступає інноваційна активність та асортиментна політика, які наголошують про потребу у більш динамічному оновленні продуктової лінійки відповідно до швидких змін трендів ринку десертів.

Це означає, що подальший розвиток СБО-2 доцільний за умови вибіркового інвестування та оновлення асортименту.

Таблиця 2.11

Оцінка привабливості ринку для СБО «Маршмеллоу»

Критерії	Ваговий коефіцієнт	Оцінка показника	Зважена оцінка
1. Темпи зростання ринку	0,15	8	1,2
2. Прибутковість галузі	0,20	7	1,4
3. Географічне розширення ринку	0,10	3	0,3
4. Чутливість до цін	0,10	4	0,4
5. Розмір ринку	0,15	5	0,8
6. Місткість ринку	0,20	6	1,2
7. Галузева рентабельність	0,10	7	0,7
Сумарна зважена оцінка	1	—	6,0

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 2.11, привабливість ринку СБО-3 «Маршмеллоу» є помірною і становить 6 балів. Високі оцінки темпів зростання ринку підтверджують трендовий характер цієї категорії. Це дає розуміння сприятливим умовам для виведення нових позицій та заохочення частки ринку на ранніх етапах.

Прибутковість галузі з оцінкою у 7 балів свідчить про те, що високий рівень маржинальності продукції дає змогу підприємству отримувати бажаний прибуток, навіть у разі невеликих обсягів реалізації.

Проте низькі значення показників географічного розширення ринку та середній розмір ринку свідчать про нестабільність ринкових умов. Порівняно нижча оцінка відповідності місткістю ринку пояснюється тим, що категорія ще не є масовою та орієнтована переважно на окремі вікові сегменти. У цілому ринок маршмеллоу має потенціал розвитку, але супроводжується підвищеними ризиками. Оцінка конкурентного середовища для СБО-3

«Маршмеллоу», наведена в табл. 2.12, свідчить про низьку конкурентоспроможність даної асортиментної групи, що підтверджується сумарною зваженою оцінкою 4,8 бали.

Таблиця 2.12

Оцінка конкурентоспроможності СБО «Маршмеллоу»

Критерії	Ваговий коефіцієнт	Оцінка показника	Зважена оцінка
1.Відомість ТМ	0,15	3	0,5
2. Інноваційна активність	0,15	4	0,6
3. Висока якість продукції	0,20	5	1,0
4. Лояльне ставлення споживачів	0,15	7	1,1
5. Розвинута збутова мережа	0,15	6	0,9
6. Наявність інформаційних технологій	0,10	2	0,2
7. Широкий асортимент	0,10	5	0,5
Сумарна зважена оцінка	1	-	4,8

Джерело: складено автором

Основними обмежувальними чинниками є низька відомість торгової марки, не покращена наявність інформаційних технологій. Це обумовлює відсутність цифрової підтримки продажів та сучасних методів аналізу, внаслідок чого це досить знижує оперативність управління асортиментною групою та позбавляє можливості активного залучення нових споживачів без масованих маркетингових інвестицій.

Відносною перевагою даного напрямку є лояльне ставлення споживачів, з найвищою оцінкою в 7 балів. Даний показник свідчить про те, що незважаючи на вузьке охоплення ринку, сформована аудиторія показує прихильність до продукту, що є досить важливою складовою для утримання поточних позицій.

Критерії з середніми балами є розвиток збутової мережі (6 балів) та якості продукції (5 балів), які свідчать про те, що підприємство має налагоджені канали дистрибуції, проте продукт не має досить якісних переваг над конкурентами, задля того щоб стати основою для стратегії диференціації.

Отже, конкурентне середовище для СБО-3 «Маршмеллоу» оцінюється як складне. Основними проблемними чинниками виступають низька впізнаваність бренду та відсутність сучасного технологічного забезпечення бізнес-процесів. Майбутній розвиток цієї одиниці потребує залучення маркетингової стратегії з важливим акцентом на цифровізацію та брендинг.

Таблиця 2.13

Оцінка привабливості ринку для СБО «Східні солодощі»

Критерії	Ваговий коефіцієнт	Оцінка показника	Зважена оцінка
1. Темпи зростання ринку	0,15	6	0,9
2. Прибутковість галузі	0,20	4	0,8
3. Географічне розширення ринку	0,10	6	0,6
4. Чутливість до цін	0,10	3	0,3
5. Розмір ринку	0,15	4	0,6
6. Місткість ринку	0,20	5	1,0
7. Галузева рентабельність	0,10	7	0,7
Сумарна зважена оцінка	1	-	4,9

Джерело: складено автором

Згідно з даними табл. 2.13, ринок СБО-4 «Східні солодощі» характеризується низькою привабливістю, що відображено сумарною зваженою оцінкою 4,9 бали. Відносно високою є галузева рентабельність з оцінкою у 7 балів, що вказує на те, що при наявній ефективності управління витратами дана позиція має змогу залишатися самоокупною.

Позитивними показниками є темпи зростання ринку (6 балів), географічне розширення ринку (6 балів), а також місткість ринку з оцінкою у 5 балів. Такі показники свідчать про наявність певної стабільності в попиті на продукцію та поступового збільшення, однак дані темпи недостатньо високі для швидкої окупності.

Зазначимо, що низький показник чутливості цін зумовлює високу еластичність попиту, адже споживачі віддають перевагу найменшій вартості. Водночас відносно обмежена прибутковість галузі показує низьку привабливість сегмента через значний рівень конкуренції та обмеження кількості потенційних споживачів.

Отже, ринкове середовище для СБО-4 «Східні солодощі» оцінюється як несприятливе для активного захоплення нових ринків, висока цінова чутливість у поєднанні з низькою галузевою прибутковістю вимагає від підприємства застосування стратегії підтримки існуючих позицій.

Таблиця 2.14

Оцінка конкурентоспроможності СБО «Східні солодощі»

Критерії	Ваговий коефіцієнт	Оцінка показника	Зважена оцінка
1.Відомість ТМ	0,15	4	0,6
2. Інноваційна активність	0,15	6	0,9
3. Висока якість продукції	0,20	5	1,0
4. Лояльне ставлення споживачів	0,15	6	0,9
5. Розвинута збутова мережа	0,15	5	0,8
6. Наявність інформаційних технологій	0,10	3	0,3
7. Широкий асортимент	0,10	4	0,4
Сумарна зважена оцінка	1	-	4,9

Джерело: складено автором

Результати оцінки конкурентного середовища СБО-4 «Східні солодощі», наведені в табл. 2.14, свідчать про низький рівень конкурентоспроможності з сумарною зваженою оцінкою 4,9 бали.

До показників із середнім рівнем оцінки (5–6 балів) належать інноваційна активність, лояльне ставлення споживачів, якість продукції та розвиненість збутової мережі. Хоча ці параметри утримують СБО-4 від загального витіснення з ринку, вони не є достатніми для формування унікальної пропозиції на ринку.

Водночас низький рівень оцінки є у показників таких як відомість торгової марки, ширина асортименту та наявність інформаційних технологій. Вони оцінені найнижче, що свідчить про слабку маркетингову підтримку продукту та низький ступінь цифровізації бізнес-процесів. Зокрема, критично низька оцінка ІТ-забезпечення, з оцінкою у 3 бали, вказує на відсутність сучасних інструментів для аналізу ринку та взаємодії з клієнтами.

Як результат, можна сказати, що конкурентний профіль СБО-4 «Східні солодощі» не є збалансованим. Відсутність широкої впізнаваності бренду та

технологічне відставання усувають зусилля підприємства щодо підтримки якості продукту.

Перед побудовою матриці Мак-Кінсі відобразимо всі необхідні дані в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Вихідні дані для побудови матриці Мак-Кінсі

СБО	Привабливість ринку	Конкурентоспроможність СБО
Торти	8,0	7,5
Тістечка	7,2	6,6
Маршмеллоу	6,0	4,8
Східні солодощі	4,9	4,9

Далі, виходячи з отриманих результатів, побудуємо матрицю Мак-Кінсі на рис. 2.6.

Показники		Конкурентоспроможність СБО		
		Висока 10	Середня 7	Низька 4
Привабливість ринку	Висока 10	«Торти»	«Тістечка»	
	Середня 7		«Маршмеллоу» «Східні солодощі»	
	Низька 4			

Рис. 2.6. Матриця Мак-Кінсі для ТОВ «Київський БКК»

Як бачимо на матриці, СБО «Торти» потрапили до зони зміцнення стратегічних цілей (обмеженні інвестиції). Це свідчить про відносно високий рівень привабливості ринку та достатньо сильні конкурентні позиції, однак без вираженого потенціалу швидкого зростання. За таких умов доцільно застосовувати стратегію селективного зростання, зосереджуючи інвестиції лише на найбільш перспективних напрямках. Основний акцент має бути зроблений на підвищення ефективності управління, оптимізацію виробничих

і збутових процесів, підтримання якості продукції та позицій бренду без суттєвого нарощування витрат. СБО «Тістечка» потрапили в зону зростання (інвестувати), що характеризується поєднанням високої привабливості ринку та значного потенціалу розвитку. Це означає, що дана стратегічна бізнес-одиниця має сприятливі ринкові перспективи й може забезпечити стабільну дохідність у довгостроковій перспективі. Відповідно, для неї доцільно застосовувати стратегію зростання, спрямовуючи інвестиції на розширення виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій, активізацію маркетингових комунікацій і посилення бренду. Решта СБО потрапили до зони вибіркового розвитку, що у даних товарах є потенціал на зростання, проте нема гарантії. Для цих позицій рекомендовано аналізувати витрати та вигоди перед інвестуванням в кожен з продуктів, оновлювати та вдосконалювати товари. Якщо позиція покращиться, є можливість переходу у зону росту, якщо прогрес неможливий – поступово виводити СБО.

Застосування матриці GE/McKinsey для побудови маркетингових стратегій ТОВ «Київський БКК» дає змогу не лише аналітично структурувати портфель продуктів, а й розробити тактичні вектори розвитку залежно від рівня привабливості ринку та власного конкурентного потенціалу в межах окремих категорій. Компанія демонструє стабільне зростання виручки – з 677,7 млн грн у 2020 році до 1,087 млрд грн у 2024 році, що вказує на стійке закріплення в межах сегменту хлібобулочних та кондитерських виробів короткого зберігання.

Проте для коректного позиціювання категорій у матриці GE/McKinsey необхідно попередньо розкласти продуктовий портфель за кластерною ознакою. З огляду на специфіку виробництва, до першої групи віднесено хлібобулочні вироби повсякденного попиту (батони, хліби, булки), до другої – борошняні кондитерські вироби (печиво, кекси, рулети), до третьої – торти та тістечка нетривалого зберігання, а також окремо сформовано групу виробів сезонного попиту (паски, медові пряники, тематичні святкові лінійки). Оцінювання привабливості ринку здійснювалося на основі зведених

показників місткості сегменту, динаміки попиту, маржинальності продукції, рівня споживчої лояльності та доступності каналів збуту. Натомість конкурентний потенціал оцінювався за критеріями частки ринку, бренд-капіталу, ступеня інноваційності, виробничої гнучкості та маркетингової активності в розрізі кожного напрямку. За результатами шкалювання встановлено, що хлібобулочні вироби потрапляють у зону помірної привабливості ринку при високому конкурентному потенціалі, борошняна кондитерська група – у сектор середньої привабливості й середнього потенціалу, торти й тістечка – в сектор високої привабливості при середньому потенціалі, сезонна група – у нижній сектор із низькою привабливістю й незначним конкурентним потенціалом.

Для хлібобулочної групи з високим потенціалом та помірною привабливістю ринку обґрунтовано стратегічний вектор селективного зростання, із фокусом на поглиблення частки в окремих мікросегментах шляхом виведення нових рецептурних форматів – цільнозернових, бездріжджових, низьковуглеводних рішень, що відповідають запитам здорового харчування. За даними внутрішньої статистики підприємства, у 2024 році на частку класичних хлібів припадало 42,7 % валового продажу, а на нішеві продукти – лише 5,9 %, що дає змогу оцінити резервний потенціал у понад 10% при консервативному сценарії адаптації асортименту.

Рентабельність у межах групи становила 88,4 %, з тенденцією до стабілізації на фоні зростання логістичних витрат і вартості борошна. Маркетингово доцільним є посилення діджитал-просування локальних лінійок із прив'язкою до географії збуту та адаптацією позиціонування під окремі демографічні кластери. Більш інтенсивна взаємодія зі споживачами через mobile-first кампанії дозволить змістити акцент із цінової конкуренції на емоційне бренд-повідомлення.

У короткотерміновій перспективі пропонується впровадити SKU-скоринг, щоб оптимізувати структуру SKU у роздробі, а в середньостроковій – розширити представленість через власні фірмові точки продажу в

густозаселених районах Києва та області, що наразі генерують 48 % сукупного трафіку, але покриті лише на 62 %.

Після аналізу портфельної структури на основі моделі GE/McKinsey та результатів динамічного позиціювання продуктів у площині привабливість-конкурентоспроможність, формується структурований розподіл маркетингового бюджету: 38 % – десертна категорія, 34 % – хлібобулочна, 17 % – борошняна кондитерка, 2 % – сезонні вироби, 9 % – резервний фонд на А/В-тестування, кризові активації або спонтанні партнерські інтеграції. Така система забезпечує адаптивність до змін у зовнішньому середовищі та мінімізує ризик надмірної залежності від однієї категорії. Водночас маркетингове портфельне управління доповнюється системою контролю ефективності через інструменти KPI-аналітики: ROMI, LTV, CAC, churn rate. Дані вивантажуються з CRM-системи в автоматизованому режимі та візуалізуються в Google Looker Studio, що забезпечує оперативну корекцію стратегій просування. Для прикладу, після скорочення бюджету на ATL у хлібобулочному кластері на 19 % у вересні 2024 року середній рівень лояльності за шкалою NPS не знизився, що свідчить про низький вплив широких каналів у порівнянні з персоналізованими. На основі таких висновків рекомендується закріпити підхід agile-маркетингу з поквартальним перерозподілом бюджету залежно від результатів та поведінкових реакцій аудиторії, що узгоджується з сучасною практикою управління брендами в умовах інформаційної перенасиченості.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування вибору стратегій підприємства

На основі проведеного аналізу маркетингових стратегій можна запропонувати такі напрямки покращення ситуації на підприємстві:

1. Введення системи email-маркетингу. Введення системи email-маркетингу є інструментом персоналізованої комунікації з клієнтами на основі аналітичних даних. Запропонована ідея базується на принципах data-driven маркетингу і передбачає використання результатів поведінкової аналітики, RFM-сегментації та оцінки клієнтської цінності (LTV) для створення актуальних комунікаційних повідомлень.

2. Впровадження електронної розсилки. Електронну розсилку слід розглядати не як масовий інформаційний канал, а як механізм реалізації цільових маркетингових сценаріїв, спрямованих на підвищення рівня утримання клієнтів, частоти повторних покупок і середньої суми покупок. Зміст і періодичність повідомлень повинні визначатись з урахуванням поведінкових моделей клієнтів, історії взаємодії з брендом і реакції на попередні кампанії.

3. Побудова клієнтоцентричної моделі. Побудова клієнтоцентричної моделі в межах маркетингової системи ТОВ «Київський БКК» вимагає докорінної трансформації принципів прийняття рішень – від інтуїтивно-досвідченої логіки до моделі, основаної на повноцінному управлінні життєвим циклом споживача (Customer Lifecycle Management, CLM). Така модель виводить фокус зі зростання частки ринку як самоцілі на пріоритет збереження й розширення цінності клієнтської бази, через персоніфіковане управління комунікаціями, сервісом і пропозиціями. Практична імплементація починається з побудови сегментованої бази споживачів, яка

класифікується за стадіями циклу: потенційні (leads), нові клієнти (first-time buyers), активні (repeat), сплячі (inactive), та лояльні (advocates).

Ці сегменти мають бути закріплені у CRM із датованими статусами, що дає змогу запускати події тригери на основі часових інтервалів (14, 30, 60 днів від останньої покупки) та мінливості поведінки. У цьому форматі, кожен клієнт на кожному етапі отримує релевантні маркетингові впливи: від інформаційних e-mail-ланцюгів на етапі залучення, до ексклюзивних акцій у фазі втрати активності.

4. Інтеграція електронного маркетингу з CRM-системою та BI-платформою (Power BI та Qlik Sense). Інтеграція електронного маркетингу з CRM-системою та BI-платформою (Power BI та Qlik Sense) дозволить постійно відстежувати ключові показники ефективності, зокрема рівень відкриття, рівень переходів, рівень конверсії та рівень відгуків, а також включити результати кампаній до загальної системи маркетингових KPI.

Отримані дані можуть бути використані для оптимізації маркетингового бюджету та створення прогнозних моделей ефективності комунікації з урахуванням сезонності та коефіцієнта повторних покупок.

Тим самим, впровадження такого способу, сприятиме підвищенню керованості маркетингових процесів, зростанню ефективності комунікацій та формуванню довгострокової лояльності споживачів до продукції.

Пропонується використовувати такі маркетингові стратегії (табл. 3.1).

Проведений аналіз показав, що для підприємства на основі SWOT-аналізу можна запропонувати стратегію «Максі-Максі», яка передбачає наявність у підприємства сильних сторін у більшій кількості, ніж слабких, а можливостей більше, ніж загроз. Це сприятлива для підприємства маркетингова стратегія, яка дозволяє розвиватися завдяки тому потенціалу, який знаходиться у наявних маркетингових можливостях. Результати аналізу показали, що з боку загроз нічого негативно підприємство не очікує. Тому загрозами можна нехтувати і застосовувати виявлені можливості. Також треба подивитися, яким чином можна зменшити кількість слабких сторін.

Пропозиції щодо формування стратегій підприємства ТОВ «Київський БКК»

Назва стратегії	Очікувані результати
Стратегія «Максі-Максі» (за SWOT-аналізом)	Дозволить підприємству використати наявні сильні сторони та сприятливі можливості зовнішнього середовища. Очікується зміцнення ринкових позицій підприємства за рахунок високої якості продукції, розвиненої збутової мережі та стабільного попиту на основні товарні групи. Активніше використання цифрових маркетингових інструментів, зокрема email-розсилок, сприятиме підтриманню контакту з постійними споживачами. У результаті підприємство зможе забезпечити стабільне зростання виручки без суттєвого підвищення рівня ризиків.
Стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва (для СБО «Торти» та СБО «Тістечка»)	За результатами матриці GE/McKinsey, СБО «Торти» потрапили до зони зміцнення стратегічних позицій. Очікується збереження стабільних обсягів продажів і конкурентних позицій без значного нарощування інвестицій. Щодо СБО «Тістечка», для них пропонується реалізація стратегії росту. Вона дозволить скористатися високою привабливістю ринку та значним потенціалом розвитку цієї товарної групи. Очікується зростання обсягів виробництва, розширення асортименту та посилення позицій бренду в сегменті десертної продукції.
Стратегія вибіркового розвитку (для СБО «Маршмеллоу» та СБО «Східні солодощі»)	Реалізація стратегії вибіркового розвитку дасть змогу підтримувати присутність СБО «Маршмеллоу» та СБО «Східні солодощі» на ринку за умов обмеженого інвестиційного фінансування. Очікується поступове підвищення впізнаваності цих товарних груп, тестування попиту та вдосконалення асортименту без значних фінансових витрат. У разі покращення ринкових позицій можливий перехід цих продуктів до стратегії зростання.

За матрицею Мак-Кінсі, пропонується використання стратегії росту, вкладання інвестицій та розширення виробництва для СБО «Торти» та «Тістечка». Стратегія вибіркового розвитку пропонується для СБО «Маршмеллоу» та «Східні солодощі». Застосування цих стратегій у маркетинговій діяльності підприємства дозволить підвищити ринкові позиції, імідж підприємства, ступінь лояльності до продукції.

3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу – створення email-розсилки у святкові дні

3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

Впровадження матриці GE/McKinsey у стратегічному управлінні продуктовим портфелем ТОВ «Київський БКК» створює основу для диференційованого розвитку асортименту відповідно до ринкової привабливості та конкурентної позиції окремих продуктових груп. Такий підхід дозволяє не тільки визначити пріоритети інвестування, але й створити цільові маркетингові сценарії для кожного сегмента з урахуванням його стратегічної ролі в портфелі підприємства. Тому, комунікаційна діяльність повинна бути адаптована до обраної стратегії розвитку кожної категорії продуктів, що підвищує керованість маркетингових рішень і забезпечує більш ефективне використання ресурсів.

У даному контексті доцільно впровадити електронний маркетинг як інструмент персоналізованої взаємодії з клієнтами, спрямований на підтримку портфельних стратегій. Для продуктових напрямків з високим потенціалом зростання, електронні повідомлення можуть використовуватись для стимулювання повторних покупок, просування нових позицій і формування доданої вартості бренду, а для стабільних та зрілих категорій – для забезпечення лояльності та інформування без надмірного збільшення маркетингових витрат.

Така модель комунікації, забезпечує узгодженість стратегічних рішень щодо управління продуктовим портфелем з практичними маркетинговими інструментами та сприяє підвищенню загальної ефективності маркетингової діяльності компанії.

Для компанії ТОВ «Київський БКК» доцільно впровадити email-маркетинг, наприклад узгодивши певні святкові дні, коли буде надходити розсилка, це буде як інструмент персоналізації взаємодії з клієнтами, що забезпечує цільову комунікацію відповідно до статусу продукту в портфелі.

Такий канал дозволить стимулювати повторні покупки в напрямках «інвестуй і зростай», інформувати про нові продукти та інноваційні поради, а також підтримувати лояльність у зрілих або сезонних категоріях без надмірного зростання витрат.

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Для реалізації цієї стратегії необхідно організувати систему сегментації клієнтів, інтеграцію з CRM та BI-платформами для автоматичного відстеження поведінкових моделей, історії покупок і ефективності кампаній. На основі цих даних можна створювати персоналізовані листи з релевантним контентом: акційні пропозиції, презентації новинок, тематичні повідомлення в преміум-сегменті, а також інформація про сезонні продукти (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження заходу створення email-розсилки у святкові дні

Назва витрат	Витрати, тис. грн.
1. Вибір сервісу для розсилки	15
2. Інтеграція в системи CRM та BI-платформи	9
3. Підготовка контенту та дизайн листів	8
4. Аналітика та тестування	4
Разом	36

Джерело: складено автором

З табл. 3.2 наочно видно, що для проведення даного заходу, а саме створення email-розсилки у святкові дні, потрібно 36 тис. грн., дана сума для компанії буде прийнятною. Очікуваним результатом впровадження цього заходу буде збільшення повторних покупок та середнього чека, що вплине на зростання доходу.

3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу

В результаті створення email-розсилки у святкові дні, підприємство планує покращити показники діяльності шляхом збільшення обсягів

реалізації. Це також дозволить йому збільшити прибуток та покращити показники роботи.

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати підприємство.

Спрогнозуємо зростання чистого доходу від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей за формулою:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш ймовірний прогноз

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу від реалізації продукції на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів. Результати опитування наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн.	6100	6300	6500	7100	7500	5500	7300

Джерело: створено автором

Передбачену величину необхідно перевірити з точки зору типовості та надійності. Для цього необхідно знайти середнє арифметичне очікуваного приросту доходу за формулою:

$$Q_{\text{сер}} = (6100 + 6300 + 6500 + 7100 + 7500 + 5500 + 7300) / 7 = 6614,28$$

Далі будемо розраховувати середньоквадратичне відхилення (табл. 3.4).

Отримані результати будуть задіяні у визначенні середньоквадратичного відхилення та коефіцієнту варіації.

Далі розрахуємо відхилення середньоквадратичного за формулами:

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

$$a = \sqrt{\frac{3108571,44}{7}} = 666,4$$

Далі визначаємо коефіцієнт варіації, який відобразить однорідність сукупності думок експертів :

$$\omega = \frac{a}{Q_c} * 100\% = \left(\frac{666,4}{6614,28}\right) * 100\% = 10,1\%$$

Враховуючи, що розраховане значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, сукупність думок експертів можна вважати однорідною і використовувати в інших розрахунках.

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн.	6100	6300	6500	7100	7500	5500	7300
Сумарне значення приросту	46300						
$Q_{\text{сер}}$	6614,28						
Відхилення $\Delta Q = (Q_i - Q_{\text{сер}})$	-514,28	-314,28	-114,28	485,72	885,72	-1114,28	685,72
ΔQ^2	264483,92	98771,92	13059,92	235923,92	784499,92	1241619,92	470211,92
$\sum \Delta Q^2$	3108571,44						

Джерело: складено автором

Для оцінки ймовірності максимального приросту чистого доходу, застосуємо метод медіан. У цьому підході середнє значення прогнозованого приросту приймається за найбільш ймовірне (В), яке ставить 6500. Детальні дані наведено у табл. 3.5.

Прогнозовані обсяги приросту чистого доходу методом медіан

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн.	5500	6100	6300	6500	7100	7300	7500

Джерело: створено автором

Оптимістичний прогноз (О) становить – 7500 тис. грн., тоді як песимістичний (П) – 5500 тис. грн. На основі цих показників здійснюється розрахунок очікуваного приросту чистої виручки внаслідок запровадження запропонованого заходу:

$$ОП = (7500 + 4 \cdot 6500 + 5500) / 6 = 6500 \text{ тис. грн.}$$

Далі розрахуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$6500 / 1087395 * 100\% = 0,60\%$, де 1087395 тис. грн. - це базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році буде:

$$1087395 + 6500 = 1093895 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо величину повних витрат у проектному році. У базисному році повні витрати на виробництво становили 956403 тис. грн. Постійні витрати –156157,40 тис. грн., змінні – 800245,60 тис. грн.

Приріст змінних витрат в проектному році:

$$800245,60 * 0,60 / 100 = 4801 \text{ тис. грн.}$$

Реалізація заходу передбачає витрати в обсязі 36 тис. грн., у зв'язку з чим загальне зростання повних витрат становитиме:

$$36 + 4801 = 4837 \text{ тис. грн.}$$

Тоді, повні витрати в проектному році:

$$956403 + 4837 = 961240 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році становитиме:

$$Пр = 6500 - 4837 = 1663 \text{ тис. грн.}$$

Тоді, прибуток від реалізації буде:

$130992 + 1663 = 132655$ тис. грн., де 130992 тис. грн. – це базове значення прибутку від реалізації.

Приріст чистого прибутку від реалізації:

$1663 * (1 - 0,18) = 1364$ тис. грн.

Отже, чистий прибуток від реалізації продукції в проєктному році буде:

$96249 + 1363 = 97612$ тис. грн., де 96249 тис. грн. – це базове значення чистого прибутку від реалізації.

Дані результати від впровадження даного заходу наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані результати від створення email-розсилки у святкові дні, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	6500
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	4837
Приріст прибутку від реалізації продукції	1663
Приріст чистого прибутку	1364

Отже, внаслідок впровадження запропонованого заходу, а саме створення email-розсилки у святкові дні, очікується збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 6500 тис. грн. Водночас повні витрати на виробництво та реалізації продукції зростуть на 4837 тис. грн. У результаті прибуток від реалізації підвищиться на 1663 тис. грн., а приріст чистого прибутку – на 1364 тис. грн.

3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства

Для формування цілісного уявлення про ефективність запропонованого заходу, доцільно проаналізувати його вплив на ключові показники діяльності підприємства ТОВ «Київський БКК».

Також розглянемо значення основних показників у проектному році. Очікувані результати реалізації заходу у вигляді змін (приросту) чистого доходу від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також відповідні проектні значення, розраховані раніше, узагальнені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	1087395	1093895	6500	0,60
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	956403	961240	4837	0,51
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	130992	132655	1663	1,27
4. Прибуток чистий	тис. грн.	96249	97612	1364	1,42
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції	коп.	87,95	87,87	-0,08	-0,09
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	8,85	8,92	0,07	x
7. Рентабельність продукції	%	13,70	13,80	0,10	x

Проектні показники рентабельності продукції, рентабельності продажів і витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації визначаємо за формулами:

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації (ПВ/ЧД(В)) * 100:

$$961240 / 1093895 * 100 = 87,87 \text{ коп.}$$

2. Рентабельність продукції (= Пр/ПВ*100:

$$132655 / 961240 * 100 = 13,80\%$$

3. Рентабельність продаж (= ЧПр/ЧД(В))*100:

$$97612 / 1093895 * 100 = 8,92 \%$$

Всі результати перенесемо до табл. 3.7.

Отже, за результатами аналізу даних, наведених у табл. 3.7, можна зробити такі висновки. Унаслідок реалізації запропонованого заходу відбудеться зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 6500 тис. грн., а його проектне значення становитиме 1093895 тис. грн. Повні

витрати на виробництво та реалізацію продукції збільшаться на 4837 тис. грн.

Водночас прибуток від реалізації продукції зросте на 1663 тис. грн., що свідчить про позитивний економічний ефект від упровадження заходу. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,08 коп., що характеризує підвищення ефективності витратної структури підприємства. У проєктному році чистий прибуток зросте на 1364 тис. грн. (або на 1,42%) та становитиме 97612 тис. грн., що перевищує показник базового року.

ВИСНОВКИ

Маркетингова стратегія – це глобальна концепція, яка тісно пов'язана із загальною бізнес-стратегією компанії. До її складу входить формування ключових елементів: стратегічних цілей, характеристик цільової аудиторії, просування бренду, аналізу конкурентів, створення унікальної торгової пропозиції, а також підбору каналів взаємодії з ринком. Основною задачею стратегії є забезпечення відповідності маркетингових заходів до загальних напрямів діяльності підприємства та його місії.

Розробка стратегії здійснюється з дотриманням специфіки ринку, поведінки та потреб споживачів, а також з урахуванням економічних та політичних умов, що переважають у даній країні. Стратегія включає питання розміщення товарів, формування цін, дистрибуції та маркетингової комунікації. Важливу роль виконує визначення профілю цільового споживача, його характеристики поведінки та мотивації, що дає змогу розробити найбільш точну стратегію впливу на ринок.

ТОВ «Київський БКК» є підприємством із комплексно інтегрованою виробничо-збутовою моделлю, що функціонує в межах багаторівневої вертикалі: від закупівлі сировини до доставки готової продукції в спеціалізовані торгові точки.

Компанія також представлена у суміжних сферах: виробництво макаронних виробів, оптова торгівля продуктами, транспортна логістика, реклама, роздрібна реалізація у спеціалізованих точках. Така широка диверсифікація дозволяє оптимізувати ланцюг створення доданої вартості й забезпечити контроль на всіх етапах – від первинної обробки до кінцевого споживача. В асортименті компанії БКК представлено понад 90 видів тортів і тістечок, еклерів, заварних тістечок, печива, та інші кондитерські вироби.

Для визначення чинників, які впливають на реалізацію стратегії підприємства, проводиться SWOT - аналіз. Результати аналізу сильних та

слабких сторін довели про значну більшість сильних сторін у порівнянні із слабкими. Загальна оцінка сильних сторін складає 67, а слабких – всього 31. Внутрішні чинники впливу мають в основному позитивний характер на формування стратегії підприємства.

Аналіз зовнішніх можливостей та загроз довів, що до уваги приймаються можливості 30,2 бали та загрози 13,8 балів. Тобто переваг більше, ніж слабких сторін, а можливостей має більше ніж загроз $M > Z$ ($30,2 > 13,8$).

За допомогою SWOT - аналізу можна визначити чотири різновиди стратегії фірми:

– стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей – стратегія «Максі-Максі». Вона є найбільш сприйнятливою для фірми;

– стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз – стратегія «Максі-Міні»;

– стратегія, яка спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей – стратегія «Міні-Максі»;

– стратегія, яка спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз – стратегія «Міні-Міні».

Підприємству рекомендується стратегія «Максі-Максі», яка передбачає використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей.

Також була використана матриця GE/McKinsey. Для побудови маркетингових стратегій ТОВ «Київський БКК» дає змогу не лише аналітично структурувати портфель продуктів, а й розробити тактичні вектори розвитку залежно від рівня привабливості ринку та власного конкурентного потенціалу в межах окремих категорій. Впровадження матриці GE/McKinsey у стратегічному управлінні продуктовим портфелем ТОВ «Київський БКК» створює основу для диференційованого розвитку асортименту відповідно до ринкової привабливості та конкурентної позиції окремих продуктових груп.

За результатами побудови матриці Мак-Кінсі, для СБО «Торти» та «Тістечка» рекомендована стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва. Для двох інших СБО – стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на тримання максимального прибутку.

У даному контексті доцільно впровадити електронний маркетинг як інструмент персоналізованої взаємодії з клієнтами, спрямований на підтримку портфельних стратегій. Для продуктових напрямків з високим потенціалом зростання, електронні повідомлення можуть використовуватись для стимулювання повторних покупок, просування нових позицій і формування доданої вартості бренду, а для стабільних та зрілих категорій – для забезпечення лояльності та інформування без надмірного збільшення маркетингових витрат. Така модель комунікації, забезпечує узгодженість стратегічних рішень щодо управління продуктовим портфелем з практичними маркетинговими інструментами та сприяє підвищенню загальної ефективності маркетингової діяльності компанії.

Внаслідок впровадження запропонованого заходу, а саме створення email-розсилки у святкові дні, очікується збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 6500 тис. грн. Водночас повні витрати на виробництво та реалізації продукції зростуть на 4837 тис. грн. У результаті прибуток від реалізації підвищиться на 1663 тис. грн., а приріст чистого прибутку очікується на 1364 тис. грн.

Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,08 коп., що характеризує підвищення ефективності витратної структури підприємства.

Таким чином, впровадження запропонованого заходу дозволить підприємству покращити показники діяльності і досягти поставленої мети, а саме, підвищити свої позиції на ринку в умовах нестабільного маркетингового середовища та збільшити кількість сильних сторін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Челак В. В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 20. С. 32–36.
2. Біловодська О.А. Сигида Л.О. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 234 с.
3. Боковець В.В. Методичні підходи діагностики підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2022. № 2. С.14-19.
4. Бородкіна Н. О. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Кондор, 2025. 382 с.
5. Бруско І. В., Редчиць М. В. Стратегія цифрової трансформації і цифрова зрілість підприємств як умова забезпечення конкурентоспроможності у ХХІ столітті. *Ефективне управління економікою*. 2021. № 4. С. 21–25.
6. Бурліцька О.П. Стратегія цінісноорієнтованого маркетингу. *Przemysł*. 2021. № 2. С. 15-22.
7. Відкриті дані про компанії. ТОВ «Київський БКК». URL: <https://opendatabot.ua/c/40877052> (дата звернення 28.04.2025).
8. Виноградова О., Дрокіна Н. Інноваційні маркетингові інструменти просування продукції в Інтернеті. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2020. №2. С. 162–163.
9. Виробництво. Київський БКК. URL: <https://surl.li/rhpftg> (дата звернення: 28.04.2025).
10. Гаврильченко О. В. Інноваційний потенціал економічного розвитку підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 29. С. 60–66. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.9> (дата звернення: 17.09.2025).
11. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2017. 712 с.

12. Гринчук Л. М. Використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності. *Економічний вісник*. 2024. № 1. С. 85–93.
13. Жегус О.В. Парцирна Т.М. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. Харків: ФОП Іванченко І.С., 2016. 237 с.
14. Звіт про управління ТОВ «Київський БКК». URL: https://kyivbkk.com/UprZV_2020.pdf (дата звернення: 17.09.2025).
15. Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О. Маркетинг: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 298 с.
16. Зяйлик М., Вівчар О. Динаміка складових інноваційного маркетингу. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2(25). С. 281–286. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21vonmc.pdf> (дата звернення: 13.02.2026).
17. Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Маркетинг: навчальний посібник. Вид. 3-є, доп. і перероб. Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. 362 с.
18. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 502–506.
19. Ковальчук В. В. Маркетингова стратегія підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2018. № 4. С. 156–165.
20. Комплексний підхід до обґрунтування стратегії маркетингу підприємства. URL: <https://surl.li/cmхахq> (дата звернення: 28.04.2025).
21. Котлер Ф. Основи маркетингу: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2022. 345 с.
22. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 800 с.
23. Кравченко О.В. Сучасні підходи до формування маркетингової стратегії. *Маркетинг і менеджмент*. 2023. № 2. С. 98–110.
24. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 113–117.

25. Лойко Є. М. Діджиталізація маркетингової комунікативної стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 4 (64) С. 135–142.
26. Маркетингова стратегія. Sendpulse. URL: <https://surl.li/jbdusl> (дата звернення: 28.04.2025).
27. Маркетингова стратегія. Вікіпедія. URL: <https://surl.li/pssidt> (дата звернення: 28.04.2025).
28. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
29. Маркетингова діяльність підприємств: підручник за заг. ред. Косенко О.П. 2-ге вид., зі змінами і доповненнями. Харків: ТОВ «Оберіг», 2023. 1155 с.
30. Маркетингові дослідження: конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 075 «Маркетинг» освітньо-професійної програми «Маркетинг» денної та заочної форм здобуття освіти / уклад. Т.Г. Белова, О.Ф. Крайнюченко, Н.П. Скригун, С.Б. Розумей. Київ: НУХТ, 2024. 185 с.
31. Матриця Мак-Кінзі: визначення, методи побудови, плюси і мінуси. URL: https://what.com.ua/matricia-mak-kinzi-viznachenn/#google_vignette (дата звернення: 28.04.2025).
32. Неміш Ю.В. Сучасні тенденції розвитку маркетингової діяльності підприємств в умовах цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. С. 3–4.
33. Новак Д.А. Інноваційні підходи в маркетингу: монографія. Одеса: Одеська політехніка, 2023. 235 с.
34. Окландер М.А. Кірносорова М.В. Маркетингова товарна політика: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 200 с.
35. Омелянович О. Р., Боб'як А. В. Стратегічне планування

маркетингової діяльності діджиталізації підприємств автомобільного транспорту. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 62. С. 74.

36. Офіційний сайт ТОВ «Київський БКК». Про компанію. URL: <https://kyivbkk.com/aboutus/> (дата звернення: 29.04.2025).

37. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф». 2022. 408 с.

38. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. № 1. С. 392–399.

39. Петренко І.В. Етичний маркетинг та його вплив на споживачів. *Соціально-економічні дослідження*. 2023. № 4. С. 78–90.

40. Петрова І. Л., Лойко Є. М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки університету КРОК*. 2022. Київ. № 1(65). С. 94–104. URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/486> (дата звернення: 28.04.2025).

41. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів: монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 412 с.

42. Прокопенко І. Ф., Радченко Л. П., Соляр В. В., Цянь Чжу. Маркетингова стратегія як засіб розширення горизонтів діяльності підприємства. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка»*. 2021. № 19. С. 4–27. URL: <https://surl.li/txnnzm> (дата звернення: 28.04.2025).

43. Продукція ТОВ «Київський БКК». Офіційний сайт. URL: <https://kyivbkk.com/product-cat/vsi-torty/> (дата звернення: 25.04.2025).

44. Софієнко А.В., Шукліна В.В., Набока Р.М. Теоретичний маркетинг: Навчальний посібник / 2-е вид., переробл. і допов. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський, 2021. 494 с.

45. Фінансова звітність ТОВ «Київський БКК» за 2024 рік. Clarity

Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/40877052/yearly-finances> (дата звернення: 28.04.2025).

46. Чеморда П. О., Васюткіна Н. В. Сучасні підходи до формування стратегії маркетингу соціальних медіа. *Бізнес-інформ*. 2021. № 6 С. 346–351.

47. Шиманська К.В., Бондарчук В.В. Пріоритетні напрями та механізми розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка управління та адміністрування*. 2021. № 1(95). С. 17–22.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Київський БКК"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2025	01	01
			40877052		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2024 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 087 395	960 804
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(579 737)	(480 636)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	507 658	480 168
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	16 126	18 196
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(68 077)	(48 960)
Витрати на збут	2150	(308 589)	(277 563)
Інші операційні витрати	2180	(28 801)	(25 981)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	118 317	145 860
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	60 644	100 334
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(997)	(1 868)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(60 254)	(98 281)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	117 710	146 045
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(21 461)	(26 669)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	96 249	119 376
збиток	2355	(-)	(-)