

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

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

\_\_\_\_\_  
(підпис)      Шеремет О.О.  
(прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)      Петухова О.М.  
(прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 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

Солоділова Валерія Костянтинівна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник Закревська Людмила Миколаївна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент Рябенко В.В.  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(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.

\_\_\_\_\_  
підпис та прізвище здобувачки

Київ – 2022 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**

Петухова О.М.

“26” жовтня 2021 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Солоділової Валерії Костянтинівни

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

1. Тема роботи: Формування маркетингових стратегій підприємства

керівник роботи Закревська Л.М., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 26.10.2021 р. № 842-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 10.01.2022 року.

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

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні підходи формування маркетингової стратегії підприємства. Розділ 2. Аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» та оцінка її ефективності. Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк». Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу

## 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

6. Дата видачі завдання 26.10.2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	27.10.2021 - 30.10.2021	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	31.10.2021 - 05.11.2021	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні підходи формування маркетингової стратегії підприємства»	06.11.2021 - 25.11.2021	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» та оцінка її ефективності»	26.11.2021 - 15.12.2021	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк»	16.12.2021 - 04.01.2022	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	05.01.2022- 08.01.2022	Виконано
7.	Оформлення роботи	09.01.2022	Виконано

Здобувачка \_\_\_\_\_ Солоділова В.К.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Закревська Л.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Солоділова В.К.* Формування маркетингових стратегій підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2022.

Кваліфікаційну роботу присвячено всебічному і детальному дослідженню процесу формування маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» та розробці пропозицій щодо її вдосконалення. У роботі розкрито теоретико-методичні підходи формування маркетингової стратегії підприємства. Проведено аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» та здійснено оцінку її ефективності.

За отриманими результатами було розроблено пропозиції щодо удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк».

Кваліфікаційна робота викладена на 89 сторінках, містить 26 таблиць, 8 рисунків.

*Ключові слова:* маркетинг, маркетингові стратегії, формування маркетингової стратегії.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретико-методичні підходи формування маркетингової стратегії підприємства.....	9
1.1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій підприємства....	9
1.2. Особливості формування маркетингових стратегій підприємства....	21
1.3. Методичний інструментарій оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства.....	29
Розділ 2. Аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» та оцінка її ефективності.....	36
2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «Органік Мілк».....	36
2.2. Особливості формування та реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк».....	45
2.3. Оцінка ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк»...	53
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк».....	61
3.1. Напрямки удосконалення маркетингової стратегії підприємства.....	61
3.2. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк».....	69
3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи ТОВ «Органік Мілк».....	72
Висновки.....	77
Список використаної літератури.....	82
Додатки.....	89

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Сучасні ринкові відносини вимагають зовсім інших інструментів стратегічного планування. І на перше місце виходить роль маркетингової стратегії промислових підприємств з метою створення конкурентоспроможної продукції. Маркетинг повинен стати першоосновою розробки стратегій розвитку промислових підприємств, оскільки, по-перше, демонополізація промислового виробництва, посилення конкуренції з боку вітчизняних підприємств, стрімкий розвиток і зміна технологій підсилюють вимоги до динамізму в освоєнні і випуску принципово нових товарів або модифікації раніше освоєних. По-друге, зовнішня конкуренція та відкриття кордонів для західних товарів, ставить вітчизняні підприємства перед необхідністю підтягуватися до рівня підприємств світового класу. Це висуває нові вимоги до процесу планування діяльності підприємства - не від виробництва, а від потреби. Грамотно і своєчасно проведена оцінка маркетингової стратегії підприємства дозволяє використовувати її як ефективний інструмент для успішної реалізації інновацій і їх дифузії на світових ринках, що приведе до підвищення конкурентних позицій підприємства.

Значний внесок у дослідження змісту маркетингових стратегій та їх методичного обґрунтування здійснили зарубіжні та українські науковці: Г. Армстронг, Н. Борден, Е. Діхтль, Дж. Еванс, Б. Карлофф, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, Х. Хершген., Дж. Ленсколд, Л. В. Балабанова, А. В. Войчак, С. С. Гаркавенко, Н. В. Куденко, А. Ф. Павленко, А. О. Старостіна та інші. Сучасні проблеми формування маркетингових стратегій українських підприємств досліджують Г. М. Гузенко, Н. С. Ілляшенко, М. А. Конопляннікова, О. М. Лукан, С. В. Мамалига, І. І. Лоїк, Н. О. Шпак, Т. Ю. Кирилич та інші.

*Метою кваліфікаційної роботи є всебічне і детальне дослідження процесу формування маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» та*

розробка пропозицій щодо її вдосконалення.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

- дослідити сутність та класифікацію маркетингових стратегій підприємства;
- розкрити особливості формування маркетингових стратегій підприємства;
- вивчити методичний інструментарій оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства;
- охарактеризувати маркетингову діяльність ТОВ «Органік Мілк»;
- дослідити особливості формування та реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк»;
- оцінити ефективність маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк»;
- запропонувати напрямки удосконалення маркетингової стратегії підприємства;
- обґрунтувати заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк»;
- визначити вплив запропонованих заходів на показники роботи ТОВ «Органік Мілк».

*Об'єктом кваліфікаційної роботи* є процеси формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства.

*Предметом кваліфікаційної роботи* є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства.

*Методи дослідження.* В роботі використані спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний метод; системний аналіз; спостереження і узагальнення; аналіз і синтез; методи експертної оцінки, а також прикладні методи: порівняння і групування, екстраполяції та статистичного аналізу.

*Інформаційною базою* для написання кваліфікаційної роботи були Закони України, наукові праці вітчизняних і закордонних спеціалістів у сфері

маркетингової діяльності, менеджменту, матеріали періодичної преси з менеджменту та економіки, що стосуються даної тематики, матеріали фінансової звітності підприємства та власні дослідження автора.

*Практична значущість* одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та науково-методичні положення, викладені в кваліфікаційній роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій і було впроваджено у роботу ТОВ «Органік Мілк».

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає 88 сторінок тексту без урахування додатків. Робота містить 26 таблиць, 8 рисунків та 3 додатки. Список використаних джерел включає 66 найменувань, викладений на 7 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій підприємства

Стратегія служить своєрідним орієнтиром в процесі прийняття управлінських рішень в різних сферах ділової активності підприємства. Існування чіткої стратегії і процес її формулювання (стратегічне планування) приносить вигоди, як з фінансової сторони, так і з чисто психологічної. Таким чином, будь-який керівник, який застосовує основні елементи стратегічного планування, з меншими витратами може досягти ефективності в роботі.

У зв'язку з цим необхідно дати визначення поняття «стратегія». Поняття «стратегія» має грецьке походження (від грец. Stratos - військо, ago - веду). Як випливає з перекладу, воно історично пов'язано з мистецтвом ведення воєн, тобто дій, що мали істотне значення для стародавньої держави [8, с. 87].

Багато дослідників в галузі менеджменту розходяться у визначенні терміну «стратегія». Ряд авторів дотримуються єдиної думки, основна суть зводиться до наступного: стратегія - це конкретні умови напрями розвитку або концепція управління [16, с. 164]. На думку Зайчук Т.О. стратегія являє собою довгострокову концепцію управління, в рамках якої «визначаються довгострокові орієнтири розвитку і цілі підприємства, довгостроковий курс дій з досягнення цілей і розподілу ресурсів, необхідних для втілення стратегії» [18]. Аналогічної точки зору дотримується Кобець Д.Л., який вважає, що стратегія - це «загальний напрям, і якщо навіть його не можна вказати точно, то, як правило, все одно корисніше мати не цілком чітко визначений напрям, ніж ніякого» [23].

На наш погляд, поняття «стратегія» має включати всі вищеперераховані ознаки. Стратегія повинна мати перспективи і пріоритети розвитку, бути заснованою на плануванні за допомогою необхідних прийомів, а також виступати сполучною ланкою системи. При цьому для досягнення поставлених стратегічних цілей необхідно враховувати людський фактор.

Одним з основних інструментів стратегічного управління розвитком організацій виступає маркетингова стратегія. Останнім часом вітчизняні та зарубіжні вчені в області маркетингу все частіше в своїх роботах стали приділяти увагу розгляду питання, що стосується визначення сутності маркетингової стратегії. Вперше термін «маркетингова стратегія» було введено в науковий обіг порівняно недавно – у 80-ті роки минулого століття. З того часу інтерес до цієї галузі зріс, але єдиного підхід до її інтерпретації та визначення ще не розроблено. Деякі вчені розглядають маркетингову стратегію як логічну та раціональну конструкцію (схему маркетингової діяльності), на основі якої відбувається вирішення маркетингових завдань компанії. Інші представники науки сприймають це як процес, який створює умови для концентрації ресурсів на можливостях збільшення обсягів продажу та отримання стійких конкурентних переваг на ринку.

Треті ототожнюють це взагалі з деякими засобами впливу на споживачів та задоволення їх потреб за допомогою інструментів маркетингового комплексу Наприклад, за словами Ф. Котлера, маркетингова стратегія складається з трьох частин:

1. Цільові ринки. Маркетингова стратегія має точно уточнити сегменти ринку, у яких підприємство зосередить свої зусилля.
2. Комплекс маркетингу. Визначити окремі стратегії для таких елементів комплексу маркетингу, як нові товари, області збуту, реклама, стимулювання збуту, ціни та розподіл товару.
3. Рівень витрат за маркетинг. Бюджет маркетингу, необхідний для втілення у життя всіх раніше викладених стратегій.

Існує безліч визначень даного поняття в маркетинговій літературі, що відображає різні точки зору (табл.1.1).

Таблиця 1.1

**Підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія»**

Автор	Трактування поняття «маркетингова стратегія»
Н.В. Куденко [7]	«...це напрям (вектор) дій підприємства зі створення його цільових ринкових позицій»
Д. Дихгель, Х. Хершген [7]	«...це принципові, середні або довгострокові рішення, що надають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей»
Т.В. Гавриленко [11]	«...це головний напрям маркетингової діяльності, орієнтуючись на який, стратегічні господарчі підрозділи організації прагнуть досягти своїх маркетингових цілей»
В. Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко та інші науковці [7]	«...це засіб, за допомогою якого досягається маркетингова мета. Її характеризують певний цільовий ринок і маркетингова програма його освоєння»
О. М. Гриненко [17]	«...це довгостроковий план ринкової діяльності організації та основні принципи його реалізації»
Л.В. Балабанова [4]	«...це основний напрям зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації»
Н.В. Мельник [7]	«...це модель, складовими елементами якої є певні послідовні у часі дії, що визначають певний напрям (вектор) діяльності підприємства щодо формування його цільової позиції на ринку»
П. Дойль [7]	«...це рішення у сфері маркетингу та інновацій, що визначають напрям, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання»
П.В. Зав'ялов [7]	«...це засіб досягнення мети; генеральний стратегічний напрям діяльності підприємства, з яким повинні ув'язатися всі аспекти маркетингового плану; сукупність рішень організації щодо вибору цільового ринку й продукту для ринку»
Н.О. Макаренко, А.С. Склярєнко [36]	«...це маркетингова логіка, яка забезпечує досягнення ринкових цілей і складається зі спеціальних стратегій щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат»
Н.П. Карачина, І. В Зозуля [22]	«...це втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень щодо вибору та агрегації засобів організації і здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності»
С.Я. Войтович [10]	«...це стратегічний напрям діяльності підприємства, який забезпечує приведення можливостей підприємства у відповідність до ситуації на ринку й складається зі спеціальних середньо- або довгострокових рішень щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат»

*Джерело: систематизовано автором на основі [4, 7, 10, 11, 17, 22, 36]*

Аналіз наукової літератури з досліджуваної проблематики, дозволив виявити, що дослідники використовують два терміни: «маркетингова

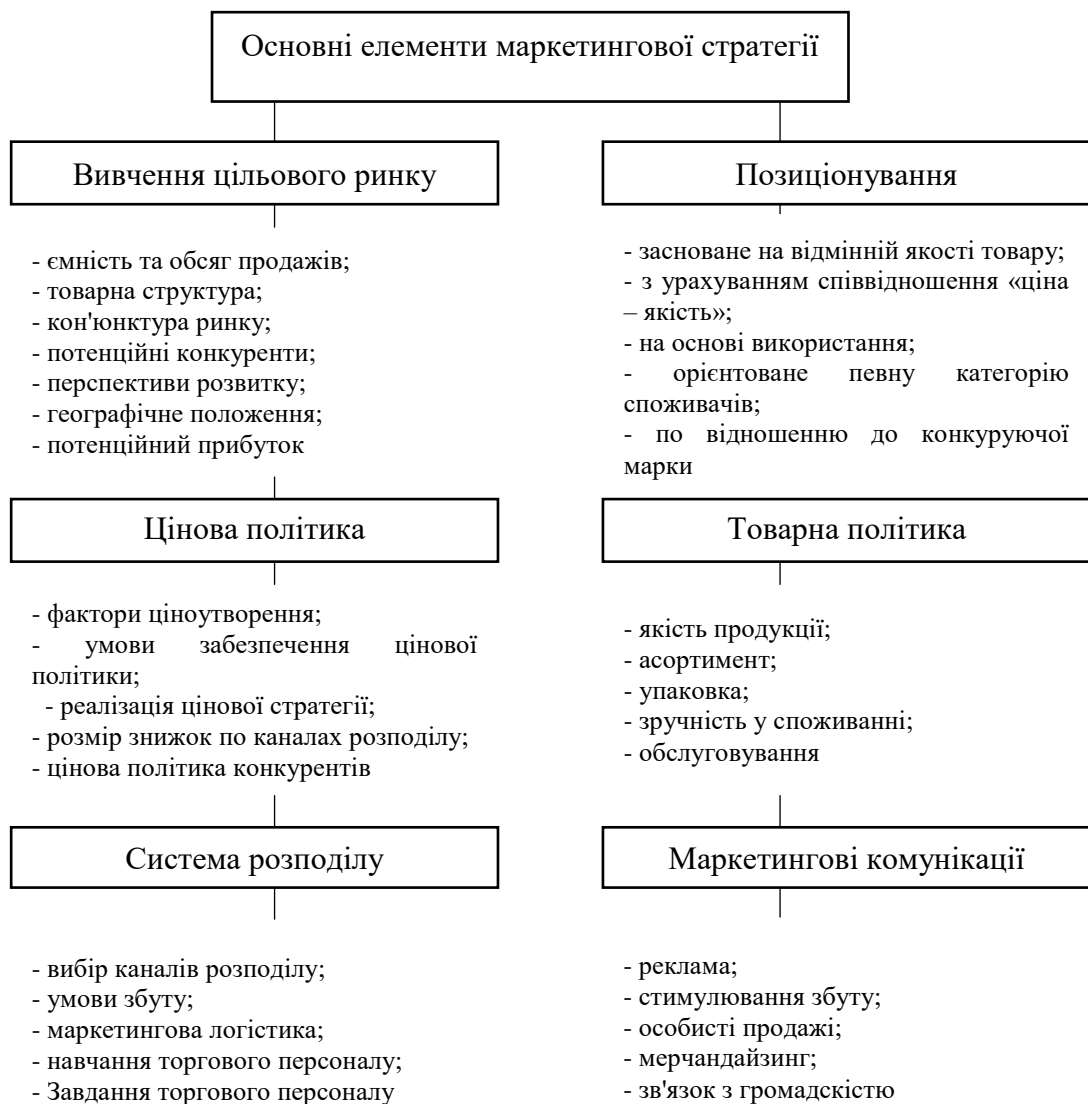
стратегія» і «стратегія маркетингу», та прийти до висновку, що варто погодитися з Кулешовою Н. В., яка стверджує, що «маркетингова стратегія - це те ж, що стратегія маркетингу» [30, с. 34].

Узагальнюючи літературні джерела можна визначити, що маркетингова стратегія у цілому є планом управління, орієнтованим на задоволення потреб клієнтів, досягнення поставлених цілей і зміцнення позицій організації на ринку. Фактично, ця стратегія є свого роду узагальнюючою моделлю дій, орієнтованих на довгострокову перспективу, реалізація яких необхідна для досягнення цілей у вигляді координації і розподілу ресурсів, доступних підприємству.

По суті, стратегія є набором певних правил, які організація позначає та встановлює собі; вони необхідні для прийняття рішень, від ухвалення яких залежить діяльність підприємства. У той самий час основним завданням маркетингової стратегії є переведення організації з її поточного стану у майбутній. Вона поєднує у собі продуману, сплановану лінію поведінки організації та здатність швидко реагувати на основні інновації та нововведення. Таким чином, стратегія - це не що інше, як програма чи план для досягнення стратегічних цілей у будь-яких сферах діяльності.

У процесі проведеного дослідження ми можемо сформулювати єдину логічну схему основних елементів маркетингової стратегії (рис. 1.1).

Сукупність представлених на рис.1.1. елементів, що визначають сутність маркетингової стратегії, включає цілі та завдання маркетингової діяльності підприємства, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, а також конкретні заходи у сфері маркетингу, що знаходять своє відображення маркетинг-мікс (4P, який включає наступні елементи: продукт (product); ціна (price); місце (place); просування (promotion). Певні елементи не тільки повніше розкривають зміст поняття «маркетингова стратегія» як всебічного плану досягнення маркетингових цілей, а й служать конкретними пунктами маркетингової стратегії підприємства, викладеної у письмовому вигляді.



**Рис. 1.1. Елементи маркетингової стратегії**

Джерело: сформовано автором на основі [10, 11, 14, 30]

Таким чином, маркетингова стратегія поєднує різні елементи комплексу маркетингу, за допомогою яких забезпечується реалізація ефективних маркетингових заходів, спрямованих на досягнення маркетингових цілей. Основною функцією маркетингової стратегії є виявлення ринкових потреб, як нині існуючих, так і потенційних.

Маркетингові стратегії можна формувати за різними ознаками (табл. 1.2) та основною з них, на нашу думку, повинен бути комплекс маркетингу – виділення товарної, цінової стратегії, стратегії збуту і комунікацій.

### Основні види маркетингових стратегій

Ознака класифікації	Види стратегій
За станом ринкового попиту	Стратегія конверсійного маркетингу, стратегія креативного маркетингу, стратегія стимулюючого маркетингу, стратегія синхромаркетингу, стратегія підтримуючого маркетингу, стратегія ремаркетингу, стратегія демаркетингу.
За охопленням ринків	Стратегія недиференційованого (масового) маркетингу, диференційованого маркетингу, концентрованого (цільового) маркетингу.
За видом спеціалізації	Стратегія товарної, сегментної спеціалізації, односегментної концентрації, вибіркової спеціалізації, повного охоплення
За елементами комплексу маркетингу	Товарна стратегія (інновації, модифікації, елімінації, підтримання), цінова стратегія (орієнтована на вартість чи споживача; стратегія проникнення, стратегія «зняття вершків», нейтральна тощо); стратегія збуту (стратегія інтенсивного, селективного, ексклюзивного збуту; стратегія втягування, вштовхування, змішана); стратегія комунікацій (рекламна стратегія, стратегія особистого продажу, стратегія стимулювання збуту, стратегія пропаганди)

Джерело: [27, с. 153]

Тобто маркетингова стратегія підприємства трансформується у взаємозв'язану систему товарної, цінової, збутової і комунікаційної стратегій, що є необхідним, оскільки споживач при купівлі розглядає товар як поєднання всіх його властивостей.

У стратегічному маркетингу прийнято виділяти такі рівні проектування маркетингової стратегії.

#### а) Корпоративна стратегія.

Корпоративна стратегія маркетингу полягає у розробці стратегічних та тактичних цілей компанії, оцінці її компетенцій, цінностей, клієнтоорієнтованості та можливості задовольняти різноманітні потреби споживачів. Ця стратегія визначає пріоритети розподілу ресурсів, таких як фінанси, компетенції, персонал та потужність виробництва.

Існує широка класифікація корпоративних маркетингових стратегій. У найбільш укрупненому вигляді їх можна розділити на стратегії зростання (стратегії посилення позицій на ринку, розвитку ринку, розвитку продукту, стратегії інтегрованого зростання (стратегії диверсифікації) та стратегії

скорочення (стратегія ліквідації, стратегія «збирання врожаю», стратегія скорочення витрат тощо).

У реальній практиці компанія може використати декілька стратегій одночасно. У разі підприємство використовує або комбіновану стратегію зростання, або комбіновану стратегію скорочення. Більше того, будь-яка маркетингова діяльність підприємства, так чи інакше, пов'язана з однією чи кількома базисними стратегіями. Саме тому у науковій літературі з маркетингу прийнято називати дані стратегії еталонними.

#### Б) Стратегії конкуренції.

Стратегії конкуренції – це система заходів щодо нарощування лояльності клієнтів та посилення конкурентоспроможності. Як вказує М. Портер, «щоб компанія могла приносити стабільне зростання доходу, їй необхідно досягти лідерства в одній з трьох областей: у продукті, в ціні або вузькій ринкової ніші» [50, с. 234]. Цим він обґрунтував три типи основних конкурентні стратегій: стратегію диференціації та кращих досягнень, стратегію захоплення ринку за часткою продажів, стратегію концентрації на сегмент.

#### В) Інструментальні (фундаментальні) стратегії.

Ці стратегії маркетингової діяльності розробляються насправді на останньому етапі стратегічного планування кожного елемента інструментів маркетингу, складових стратегічний мікс.

Інструментальні стратегії маркетингу становлять ядро всього комплексу стратегічного моделювання та визначаються стратегічним маркетинг-міксом компанії. Очевидно, що тут виділяють такі різновиди маркетингових стратегій, що базуються на концепції 4Р:

- продуктова стратегія;
- стратегія ціноутворення;
- стратегія дистрибуції;
- стратегія просування.

Стратегія просування визначає соціально-психологічні особливості

цільового ринку та його ціннісні очікування. У ній формулюються основні цілі комунікації та канали інформаційних потоків. Стратегія визначає пріоритети вибору цих каналів (ATL, BTL чи інтернет-канали), формує план рекламних заходів та медіа-планування потоків рекламної інформації, принципи підтримки нових та основних асортиментних позицій продукції, визначає розмір рекламного бюджету [36, с. 152].

Просування інноваційного товару чи послуги ринку має на увазі розробку системи комунікації, під якою розуміється процес передачі цільової аудиторії у будь-якій формі: вербальної, графічної, музичної тощо, причому сприйняття цієї інформації має відповідати очікуванням продавця. Комунікація покликана вплинути рішення клієнта про придбання товару чи послуги.

До основних цілей просування, на думку Логоша Р.В., Польової О.Л. можна віднести [34, с.23]:

- поширення інформації про фірму, про товар, про якості товару і т.д.;
- розширення знання;
- створення враження про фірму, товар тощо;
- створення емоційного відношення;
- стимулювання рішення про придбання, заохочення та схвалення дій;
- зняття дисонансних відчуттів після купівлі товару [34, с.23].

Вибір конкретного напрямку комунікації визначається характеристиками товару, і навіть становищем підприємства над ринком. Такими напрямками можуть бути:

- унікальність пропозиції;
- імідж торгової марки;
- конкурентне становище, якого прагне компанія;
- позиціонування торгової марки у свідомості споживача.

Під час формування стратегії просування необхідно визначити конкурентні переваги нового товару чи послуги, проаналізувати структуру ринку, виявити тенденції його розвитку, і навіть принципи ціноутворення.

Стратегія просування товарів та послуг є основою цінового та цільового позиціонування. Розробка стратегії просування продукту, послуги чи бренду на цільовий ринок передбачає оцінку конкурентів, визначення взаємовідносин компанії з клієнтами та партнерами, проведення аналізу сильних та слабких сторін компанії [22, с.165].

Стратегія просування дозволяє компанії прогнозувати можливості свого розвитку з урахуванням змін на ринку та наявності власних ресурсів, оцінювати ризики, знаходити нові ринкові ніші чи проникати на вже зайняті, формувати канали маркетингових комунікацій.

На думку Корієв В.Л., Мартиненко Д.О. «стратегія просування включає: стратегію диференціювання і позиціонування; PR-стратегію; GR-стратегію; рекламну стратегію; маркетингову стратегію; товарну стратегію; стратегію ціноутворення; стратегію розповсюдження; корпоративну стратегію; стратегію бізнес-одиниць; стратегію бренду» [27, с.72].

Більшість вчених і дослідників, розглядаючи типологію маркетингових стратегій просування, виділяють стратегії, що штовхають і тягнуть [11, 16].

#### 1) Стратегія «проштовхування» (Push).

Головне завдання даної стратегії – мотивація посередників у підтримці певного рівня асортименту товарів компанії та, таким чином, забезпечення посиленої підтримки у місцях продажу.

Для стратегії «проштовхування» характерні агресивні методи торгівлі, що характеризуються нав'язуванням продукції по ланцюжку продажів: виробник – оптовикам, оптовики – роздрібним торговцям, а ті – кінцевим споживачам. Маркетингові комунікації в даному випадку компанія-виробник спрямовує на оптовиків та роздрібних торговців, щоб стимулювати їх підтримувати необхідний рівень запасів, демонструвати товар споживачам, забезпечити його вигідне розміщення у торгових залах.

З метою стимулювання збуту компанії розробляють спеціальні пропозиції для споживачів, наприклад, вигідні умови закупівлі, безкоштовні партії товарів. Фірма-виробник може надавати допомогу в оформленні

торгового залу, а також фінансування рекламних кампаній.

Стратегію «виштовхування» доцільно застосовувати для товарів із низькою марочною прихильністю. На думку Пасічник І.Ю., вона також «характерна для нових товарів, коли виробник «віддає» товар, переклавши на учасників маркетингового каналу основні проблеми щодо його подальшого руху кінцевого споживача» [45, с.72]. Особливістю даної стратегії є широке використання торгового персоналу, який має бути добре поінформований про товар та його особливостях, проявляти активність та дружелюбність, бути добре мотивованим.

Реалізація стратегії «виштовхування» не потребує значного обсягу комунікацій внаслідок обмеженої кількості посередників. Рекламна діяльність має вузьку спрямованість переважно на дилерів та агентів. Таким чином, з одного боку, зростають витрати на промислову рекламу, але водночас знижуються на споживчу. Прикладом реалізації стратегії виштовхування є продаж товару з доставкою, організація курсів для торгових посередників, збільшення знижок на продукцію, що поставляється для оптових і роздрібних фірм, участь у спеціалізованих виставках; демонстрація товару на виставках. Найбільш значним недоліком стратегії «виштовхування» є висока залежність підприємства від посередників.

## 2) Стратегія витягування (pull).

Ця стратегія передбачає створення попиту на товари та послуги зі сторони кінцевого споживача, отже, на нього і спрямовані маркетингові комунікації, які в основному є активною масовою рекламою та PR. В результаті споживачі звертаються за продуктом компанії до роздрібних торговців, роздрібні торговці – до оптовиків, а оптовики – до фірми-виробника. Так створюється контур «витягування». У цьому нівелюється залежність компанії від посередника, здатного заблокувати доступ до ринку. Використання цієї стратегії є доцільним для просування унікальних товарів, продуктів з високою марковою прихильністю, попит на які високі, у своїй спостерігається сильна диференціація серед реальної чи прогнозованої

вигоди від користування цим товаром.

Якщо йдеться про просування нового товару, то стратегія витягування застосовується на останньому етапі створення товару для створення попиту на момент надходження продукції торговельну мережу. Стратегія «витягування» зазвичай потребує значних фінансових вливань внаслідок значного обсягу комунікацій, тому далеко не всі компанії можуть собі дозволити її застосування.

Слід зазначити, що Pull та Push стратегії не виключають, а доповнюють один одного; найбільш ефективний результат (ефект синергії) дає поєднання обох підходів.

У роботах деяких вчених наводяться класифікації стратегій просування та інших ознак. Наприклад, у роботі Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. в залежності від способу впливу на цільову аудиторію виділяються [61]:

- раціональна стратегія, що логічно переконує потенційного клієнта, закликаючи до його розуму;
- емоційна стратегія, що впливає на емоції, як правило, у вигляді асоціацій, спогадів, звуку, ілюстрацій тощо.

Крім того, автори також поділяють стратегії просування на селективні (спрямовані на конкретні групи споживачів) та масові.

Щербина Т. В. вказує, що стратегія просування може бути локальною, регіональною, загальнонаціональною та глобальною залежно від охопленої території [62]. Слід також згадати класифікацію стратегій просування, запропоновану Левченко К. А. Як ознака класифікації автор використовує функції стратегій. Так, розрізняються такі види стратегій [32, с.115]:

1) інформативна – донесення до споживачів нової інформації про новий товар або поява нових функціональних можливостей у вже існуючого, про зміну будь-яких характеристик товару, наприклад, про зниження ціни у рамках рекламної кампанії, формування образу компанії;

2) умовлювальна - її основною метою є формування переваги до

бренду, зміна сприйняття покупцем властивостей товару і т.д.;

3) що нагадує - інформування про те, де можна купити продукт, нагадування про швидку затребуваність товару, утримання його в пам'яті клієнтів між сезонами і т.д.

Слід зазначити, що багато вчених і практикуючих маркетологів відзначають, що просування товарів та послуг є елементом комплексу маркетингу і тому його недоцільно розглядати та планувати як окремий процес маркетингової діяльності компанії.

Останнім часом розвиток ринків призвело до трансформації основних інструментів маркетингу у бік клієнтоорієнтованості та вартісного позиціонування. При цьому концепція маркетинг-міксу 4P перетворюється на концепцію маркетингу взаємин 4C [35]:

- потреби покупця (customer solution);
- купівельні витрати (cost to the customer);
- інформаційний обмін (communication);
- зручність (convenience).

Якщо при традиційному підході розробка продукту спирається на концепцію задоволення виявленої чи створеної потреби, то в концепції маркетингу взаємовідносин основою є вирішення проблеми споживача/клієнта. Customer solution означає, що покупець, купуючи продукт, не просто хоче купити пральну машину, але і вирішити проблему швидкого та зручного прання. У цьому випадку товар «пральна машина» буде включати в себе вивезення старої техніки, доставку, встановлення, обслуговування та за потреби кредитування. Такий сукупний товар коштуватиме дорожче та рішення за клієнтом.

Решта елементів даної стратегічної концепції також пов'язані з рішеннями покупця. Зокрема, такий елемент маркетингового міксу як communication, що корелює із просуванням у класичному маркетинг-міксі 4P, - це не просто донесення інформації до клієнта, а створення діалогу та знаходження спільної мови.

Весь цей комплекс дещо змінює стратегію маркетингу загалом і стратегії просування інноваційних продуктів, зокрема, і перетворює їх на розробку програми лояльності – дорожчий, але за умов жорсткої конкуренції, ефективніший шлях заробляння грошей.

## **1.2. Особливості формування маркетингових стратегій підприємства**

На сьогоднішній день в інтересах будь-якої організації ефективно управляти маркетинговою діяльністю. Наприклад, підприємству слід розуміти, як провести аналіз можливостей ринку, виділити на загальному тлі необхідні ринкові сегменти, працювати над результативними стратегіями та ефективно ними управляти. Досить важливо продумати, як буде реалізована стратегія маркетингу. Керівник зобов'язаний розуміти, що стратегічне планування – це постійний процес і, як правило, поставлені перед організацією цілі та завдання переробляються кілька разів. Це залежить від мінливих обставин, через які менеджер має вносити свої корективи. Часом схильні до змін можуть бути навіть довгострокові перспективи організації.

Розробка нових завдань та цілей, постійне коригування прогнозу розвитку організації, аналіз змін над ринком - усе це тягне у себе корекцію основні стратегії.

Під час розробки стратегії маркетингу використовується імовірнісний підхід. Визначається найперспективніший вид стратегії, використовуючи у своїй практиці математичне та економічне моделювання. Але слід зазначити, що даний спосіб досить складний і в умовах його практично не використовують.

Набагато простіше під час розробки стратегії маркетингу використовувати сценарний підхід. Його суть полягає в тому, що визначаються три сценарії, яким імовірно розвиватиметься ринок:

оптимістичний, максимально ймовірний і реальний та песимістичний. З цими варіантами враховуються можливості підприємства в перспективі, діяльність конкурентів, в тому числі й інші фактори, що здатні вплинути на ринок. Розглянувши все, можна виділити резервні та основні види стратегій маркетингу. Варіанти стратегій визначаються виходячи з принципу максимального задоволення попиту платоспроможних клієнтів та найбільшої ефективності на одиницю капіталовкладень [35].

Дуже важливою вимогою щодо розроблюваної стратегії маркетингу буде уміння адаптуватися до непередбачуваних ситуацій, що відбувається у навколишньому середовищі. Існує досить багато причин, через які вони походять: від появи великої кількості конкурентів, створення нових технологій та перенасичення ринку до зміни економічного та законодавчого становища країни.

Розробка і впровадження маркетингової стратегії - це складна і тривала процедура, що потребує не тільки здійснення підготовчого аналізу для виявлення внутрішнього стану підприємства та його положення на ринку, але і розуміння зовнішніх факторів, що впливають на нього. Однак маркетингова стратегія не може бути постійною на весь період її існування, тому що в довгостроковій перспективі кількість змінних прагнуть до максимуму і неможливо спочатку спрогнозувати, як зміниться зовнішнє середовище, а часом неможливо визначити навіть поведінку власної компанії в непередбачуваних умовах. Саме тому, перед підприємствами постають задачі не тільки розробити маркетингову стратегію, а й орієнтуватися, які підходи необхідно використовувати для коригування окремих її частин або зміни курсу руху в цілому.

Маркетингова стратегія - це частина загальної стратегії підприємства, що складається з багатьох взаємопов'язаних складових. Тому адаптація маркетингової стратегії теж залежить від великої кількості факторів і вимагає певного рівня аналізу та підготовки.

Стратегія маркетингу припускає:

- 1) розробку товарів, які відповідають потребам споживачів;
- 2) позиціонування товарів на цільових ринках;
- 3) розробку результативного комплексу маркетингу.

Розглянемо цілі розробки маркетингової стратегії, які представлені на рис. 1.2.



Рис.1.2. Цілі розробки маркетингової стратегії

*Джерело: [22, с.165]*

Цілі розробки маркетингової стратегії:

1. Ринкові цілі (або зовнішні програмні цілі): ринкова частка; кількість клієнтів; обсяг продажів у вартісному і натуральному вираженні.

2. Виробничі цілі (внутрішні програмні цілі) - являють собою наслідок ринкових [22, с.165].

3. Організаційні цілі - структура компанії, персонал, управління організації. Наприклад, прийом на роботу 3 маркетингологів; доведення середньої зарплати працівників до рівня зарплат у компанії-лідера на ринку; впровадження системи управління проектами та ін.

4. Фінансові цілі. У них між собою пов'язуються всі цілі в вартісному вираженні, зокрема [22, с.165]: розмір витрат; чистий обсяг продажів; чиста і валовий прибуток; рентабельність продажів і ін.

При формуванні маркетингової стратегії будь-якому підприємству необхідно передбачити всі фактори, що мають відношення до його позиції на ринку. У загальному вигляді процес формування маркетингової стратегії

підприємства включає в себе-основні етапи, зображені на рис.1.3.

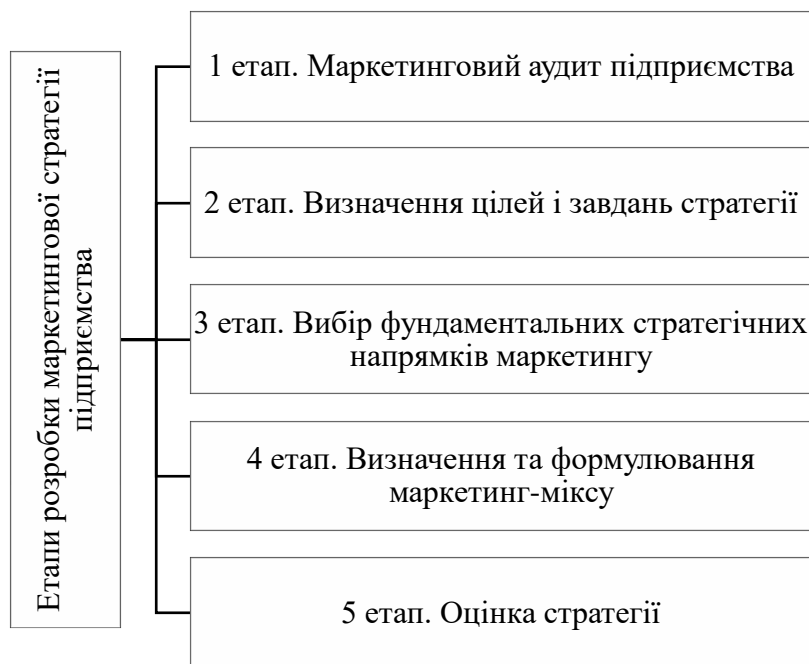


Рис.1.3. Етапи розробки маркетингової стратегії підприємства [28, с.125]

1 етап. Маркетинговий аудит підприємства, який передбачає проведення аналізу та діагностики ринку, конкурентів і самого підприємства.

На етапі маркетингового аудиту вирішується комплекс завдань з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. При аналізі зовнішнього середовища проводиться оцінка стану і перспектив розвитку найважливіших для підприємства чинників і об'єктів навколишнього середовища: галузь, ринок, постачальники та сукупність глобальних чинників оточення, на які це підприємство або не може безпосередньо впливати, або впливає обмежено. При аналізі внутрішнього середовища вивчаються сильні і слабкі сторони підприємства, оцінюється його потенціал, на який воно може розраховувати в умовах конкурентної боротьби для досягнення цілей.

Аналіз продуктового портфеля - це складова аналізу внутрішнього середовища компанії, він передбачає оцінку продуктового поля компанії, виявлення перспективних прибуткових і безперспективних збиткових

областей діяльності. Після аналізу перерахованих вище факторів, підприємство повинно виявити цільові ринки, на які їй слід зосередити маркетингові зусилля.

Існують різні методи аналізу, що застосовуються в маркетинговій діяльності підприємств. Так, можна запропонувати розділити всі методи на методи аналізу зовнішнього середовища, методи аналізу внутрішнього середовища і методи комплексного аналізу (табл. 1.3)

*Таблиця 1.3*

**Методи стратегічного аналізу**

Напрямок аналізу	Методи
Зовнішнє середовище	PEST (STEP) -аналіз, матриця Портера, експрес-аналіз конкурентоспроможності, профіль середовища.
Внутрішнє середовище	PIMS-аналіз, бенчмаркінг, SNW-аналіз, метод Р. Гранта, модель BCG, трьохфакторна модель оцінки ефективності маркетингової діяльності.
Комплексний аналіз	SWOT-аналіз, SCP-аналіз, SPACE-аналіз

*Джерело: складено автором*

Використання розглянутих методів аналізу дозволяє сканувати і аналізувати чинники середовища, виявляти сильні позиції і оцінювати потенційні можливості підприємства. Застосування окремих методів показало їх практичну значимість і ефективність. У сукупності використання вони в змозі забезпечити отримання достатнього обсягу інформації, на основі якої можна займатися маркетинговим плануванням і приймати рішення для розробки варіантів стратегії маркетингу компанії.

2 етап. Визначення цілей і завдань стратегії.

Перш ніж що-небудь планувати, підприємство повинно провести повний маркетинговий аудит і визначитися зі своїми цілями і планами розвитку. Слід розуміти, що цілі підприємства мають бути: конкретні, досяжні, узгоджені між собою, вимірні, зв'язані в часі, а також цілі повинні відповідати загальній спрямованості підприємства та кваліфікації його

персоналу [28, с.125]. Необхідно розуміти, що метою підприємства і, відповідно, маркетингової стратегії, що розробляється не завжди має бути чимсь матеріальним, відчутним. Іноді програма розробляється для сформування іміджу підприємства на споживчому ринку.

3 етап. Вибір фундаментальних стратегічних напрямків маркетингу, де, також, необхідно визначити цільовий сегмент, позиціонування і політику торгової марки підприємства. Було б необачним відразу після закінчення аналізу-діагностики ситуації і встановлення загальних цілей маркетингової програми відразу формувати маркетинг-мікс, оскільки, щоб він був ефективний, необхідно, щоб усі його елементи були пройняті загальними основними ідеями. Ці ідеї, які є п'ятьма фундаментальними елементами маркетингової стратегії, стосуються вибору джерел обсягу продажів, цільових груп, позиціонування, марочної політики і пріоритетних стратегічних напрямків розвитку.

4 етап. Визначення та формулювання маркетинг-міксу, де необхідно чітко визначити на основі всіх перерахованих вище фундаментальних напрямків і остаточно сформулювати так званий маркетинг-мікс, тобто, сукупність товарної, цінової, збутової і комунікаційної політик. Оцінити маркетинг-мікс - виявити, чи дозволить він - і у якій мірі - досягти загальної мети, яка була поставлена перед підприємством в рамках маркетингової стратегії. Ця оцінка може і повинна здійснюватися, з одного боку, якісним способом, з іншого – кількісним [28, с.125].

5 етап. На останньому етапі, необхідно дати оцінку розробленої і реалізованої маркетингової стратегії. Оцінити виконання функцій маркетингу (дослідження ринку, постановка цілей та ін.) і функцій управління маркетингом можна тільки за допомогою експертної оцінки. Експертами повинні виступати фахівці служби маркетингу підприємства. Аналіз якості та ефективності управління маркетингом на підприємстві повинен ґрунтуватися на розрахунку показників в динаміці, які можуть охарактеризувати прибутковість комерційної діяльності підприємства та його

конкурентоспроможність [4].

При виборі маркетингової стратегії потрібно здійснити:

- 1) порівняння кількох сценаріїв маркетингової діяльності з докладним описом маркетингових програм, з економічною оцінкою роботи підприємства, з прогнозами продажів;
- 2) оцінку ризиків і обрання найбільш прийнятної для підприємства маркетингової стратегії.

Щоб ефективно реалізувати стратегію маркетингу, потрібно сформулювати та обґрунтувати стратегічний план, у якому потрібно ув'язати стратегію маркетингу та стратегію розвитку організації загалом.

Маркетингові цілі визначаються за допомогою аналізу попиту, який ставить перед ринковими суб'єктами, а саме перед продавцями та виробниками завдання, що стосуються зміни справжньої ситуації на ринку необхідному напрямку для підприємства.

Стратегічний план має бути обґрунтований масштабним дослідженням та реальними даними. На сьогоднішній момент для того, щоб бути успішним конкурентом підприємству необхідно безперервно збирати та аналізувати велику кількість даних про ринок та його сегменти, про конкурентів тощо. Стратегічний план дозволяє підприємству нести у собі певність і індивідуальність, що відкривають нові горизонти, що стимулюють співробітників, і дозволяють реалізовувати продукцію більше ефективно.

Стратегічні плани необхідно розробляти таким чином, щоб вони не лише зберігали цілісну структуру протягом тривалого часу, а й володіти адаптивними якостями, щоб у будь-який момент могли переорієнтуватися або змінити модифікацію. Загалом стратегічний план може вважатися програмою, яка спрямовує діяльність організації протягом тривалого проміжку часу, враховуючи, що конфліктне соціальне і ділове середовище постійно змінюється, і не дає можливості уникнути безперервних коригувань [12].

Отже, основою створення і реалізації маркетингової стратегії є потреби

споживача. Стратегія маркетингу є одним із основних інструментів стратегічного управління підприємство і складається з кількох смислових елементів, а саме планування маркетингових заходів, просування продукції на ринки, досягнення маркетингових цілей, вибір цільового ринку, задоволення потреб споживачів та ін. Маркетингова стратегія - це сукупність маркетингових інструментів, які надають можливість розробити ефективну програму просування продукції і послуг, націлених на той сегмент споживачів, для якого діяльність підприємства буде найбільш прибутковою. Розробка ефективної маркетингової стратегії може принести підприємству наступні результати: значне збільшення клієнтської бази та обсягу продажів; успішне запровадження на ринок нових товарів / послуг; вихід на нові ринки і розширення меж продажів; підвищення конкурентоспроможності продукції / послуг; створення інструменту масового залучення клієнтів; вибір ефективної цінової і продуктової політики; створення механізму контролю маркетингових заходів; підвищити якість обслуговування клієнтів.

### **1.3. Методичний інструментарій оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства**

Ефективність маркетингової стратегії на підприємстві грає одну з вирішальних ролей у формуванні взаємозв'язків із споживачами, від яких залежать обсяги реалізації, прибуток та стійкий фінансовий стан підприємства. Через те, що зовнішнє середовище характеризується нестійкістю завдяки дії багатьох факторів, що змушують підприємство вдаватися до різких змін, існує потреба у правильно реалізованій маркетинговій стратегії. Маркетингова стратегія є системою дій підприємства, при якій внутрішнє середовище врівноважується із зовнішнім. Таким чином, правильний механізм оцінки маркетингової стратегії надає підприємству переваги, що виявляються у підвищенні

конкурентоспроможності, зниженні чутливості споживачів до ціни, а також спрощення доступу до фінансових, інформаційних, трудових та інших ресурсів.

Система оцінювання результативності маркетингової стратегії необхідна для будь-якої компанії. Така система повинна включати наступні підсистеми, які передбачають: 1) планування; 2) організацію та проведення процесів вимірювання та оцінки результатів реалізації стратегій маркетингу; 3) оцінку ефективності управління заходами для досягнення тактичних і стратегічних цілей маркетингу [36, с.152].

На думку Корінева В.Л. та Мартиненко Д.О., аналіз маркетингової стратегії підприємства доцільно базувати на розрахунку динаміки показників, що характеризують прибутковість та конкурентоспроможність виробленої продукції [27, с.73]:

- частки прибутку підприємства від комерційної діяльності є визначальним показником при оцінці контролю якості підприємства, функціонування та управління маркетинговою системою, оскільки мета будь-якого підприємства полягає в максимізації одержуваного прибутку;

- показники попиту на продукцію підприємства та величини її фактичного відвантаження протягом певного періоду часу дозволяють визначити здатність підприємства повністю задовольнити попит споживачів, що за умов ринку також стає однією з основних цілей.

Ефективна стратегія маркетингу починається із досліджень. Аналіз витрат служби маркетингу необхідно зіставляти з вищеназваними показниками з метою оцінки адекватності коштів, які витрачаються залежно від фінансових результатів комерційної діяльності.

Оцінку прибутковості від комерційної діяльності підприємства проводять з урахуванням визначення коефіцієнта конкурентоспроможності, яку доцільно визначати за критеріями, зазначеними нижче [36, с. 154]:

1. Конкурентоспроможність товару:

- а) коефіцієнт ринкової частки (Кр) відбиває частку підприємства на

ринку:

$$КР = Оп/Опр \quad (1.1)$$

де Оп – обсяг продажу підприємства;

Опр – загальний обсяг продажу продукції на ринку.

б) коефіцієнт передпродажної підготовки (КПП), якщо товар не вимагав передпродажної підготовки у звітний період, то КПП = 1, цей показник розраховується за формулою [36, с. 154]:

$$КПП = ЗВП/ Зврп \quad (1.2)$$

де ЗВП – сума витрат на передпродажну підготовку;

Зврп – сума витрат за виробництво (придбання) товару і його реалізацію.

в) коефіцієнт зміни обсягу продажу (Кзоп):

$$Кзоп = Опк/Опп \quad (1.3)$$

де Опк - обсяг продажів на кінець звітного періоду;

Опп – обсяг продажу на початку звітного періоду.

2. Конкурентоспроможність ціноутворення [36, с. 155]:

а) коефіцієнт рівня цін (Кр.ц):

$$Кр.ц = Ц_{\max} + Ц_{\min} / (2 * Ц_{\text{вп}}) \quad (1.4)$$

де Ц<sub>max</sub> - максимальна ціна товару на ринку;

Ц<sub>min</sub> - мінімальна ціна товару на ринку;

Ц<sub>вп</sub> - ціна товару, встановлена підприємством.

3. Конкурентоспроможність за критерієм просування продукції [36, с. 155]:

а) коефіцієнт суми витрат за функціонування системи збуту (КВЗ):

$$КВЗ = Кзоп * (ЗВзк / ЗВзп) \quad (1.5)$$

де ЗВзк - сума витрат на функціонування системи збуту на кінець звітного періоду;

ЗВзп - сума витрат на функціонування системи збуту на початок звітного періоду.

б) коефіцієнт витрат за рекламну діяльність (Крек.д) [36, с. 155]:

$$\text{Крек.д} = \text{Кзоп} * (\text{Зрек.д.к} / \text{Зр.д.п}) \quad (1.6)$$

де Зрек.д.к – витрати на рекламну діяльність на кінець звітного періоду;

Зр.д.п – витрати на рекламну діяльність на початку звітного періоду.

Дані коефіцієнти допоможуть визначити:

– прагнення підприємства до зростання конкурентоспроможності за рахунок покращення передпродажної підготовки;

– зростання чи зниження конкурентоспроможності підприємства за рахунок зміни обсягу продажу продукції;

– рівень прагнення підприємства до зростання конкурентоспроможності за рахунок поліпшення рекламної діяльності;

– рівень прагнення підприємства до збільшення конкурентоспроможності за рахунок ефективності проведення рекламної діяльності.

Отже, сумуючи вищевказані коефіцієнти та визначивши середню арифметичну величину, знаходиться проміжне значення коефіцієнта конкурентоспроможності маркетингової діяльності конкретного продукту.

Для оцінки ефективності маркетингових стратегій підприємства необхідно провести аналіз формування стратегії та результатів її реалізації, та їх відповідність поставленим цілям. Ефективність маркетингової стратегії підприємства – показник, що характеризує співвідношення ефекту від впровадження маркетингових заходів із витратами на реалізацію цих заходів та досягнення результатів у довгостроковій перспективі.

Оскільки маркетингові стратегії формуються у внутрішньому середовищі, і впливають на зовнішнє, то всі критерії оцінки їх ефективності можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні.

Відповідно, внутрішніми критеріями оцінки ефективності маркетингових стратегій можуть бути такі як [45, с. 73]:

– результативність (відповідність між досягнутими результатами від реалізації маркетингової стратегії) характеризує показники частки ринку,

обсягів реалізації продукції та прибутку підприємства від цієї реалізації;

– доцільність (характеризує відповідність між метою маркетингової стратегії та потребами у її реалізації) відповідності маркетингової стратегії поставленій меті та рівень її досягнення;

– витратність (характеризує відповідність між результатами від реалізації маркетингової стратегії та витратами на її розробку та реалізацію) можна визначити за допомогою показників продуктивності праці, фондоддачі, матеріаловіддачі, рентабельності, тобто це показники, що характеризують обсяги витрачених ресурсів та витрат при реалізації маркетингової стратегії.

– обґрунтованість (відповідність між метою маркетингової стратегії та ресурсами, необхідними для її досягнення).

Згруповані внутрішні критерії оцінки ефективності маркетингових стратегій наведено в табл. 1.4.

*Таблиця 1.4*

#### **Внутрішні критерії оцінки ефективності маркетингових стратегій**

Показник
Результативність маркетингової стратегії
Ринкова частка підприємства, %
Темп зміни обсягів продажу
Частка лояльних покупців, %
Коефіцієнт відповідності попиту
Коефіцієнт завершеності покупок
Ефективність маркетингової стратегії
Ефективність реалізації продукції, %
Рентабельність маркетингових інвестицій, %
Рентабельність товарообороту, %
Прибуток від маркетингової діяльності, тис.грн.

*Джерело: складено автором на основі [36, 45]*

До зовнішніх критеріїв оцінки ефективності можна віднести [45, с. 73]:

- раціональність (відповідність потребам);
- адаптивність (приспособування до змін середовища);
- конкурентоспроможність (рівень отримання конкурентних переваг).

Узагальнення внутрішніх та зовнішніх критеріїв, а також аналіз співвідношень між ними дозволить отримати об'єктивну оцінку ефективності

маркетингових стратегій підприємства; виявити помилки, допущені у розробці та реалізації стратегії.

Також, щоб утримати більш конструктивну інформацію щодо ефективності маркетингової стратегії підприємства і надати рекомендації щодо її вдосконалення, можна використовувати методику рейтингової оцінки [13]. Вибір даної методики обґрунтований, по-перше, її зручністю і відносною простотою розрахунків. По-друге, обсяг показників, зібраних в звітності і розрахованих на її основі, настільки великий, що для загального розуміння ситуації керівництву часто необхідна стисла і зручна для сприйняття оцінка результатів і очікуваних перспектив. З цією функцією успішно справляється інтегральний показник ефективності, що розраховується за результатами рейтингової оцінки. По-третє, рейтингова шкала є впорядкованим перерахуванням можливих груп оцінок не тільки фінансових і виробничих станів суб'єкта, а й важко формалізованих параметрів. Тобто в рейтингову оцінку, поряд з фінансовими показниками, можуть бути включені також і «нефінансові», що є вкрай важливою обставиною при оцінці ефективності такого виду діяльності, як маркетингова.

Розрахунок інтегрального показника ефективності маркетингової стратегії підприємства здійснюється за формулою [13, с. 334]:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n a_i * b_i}{\sum_{i=1}^n a_i * b_i'} \quad (1.7)$$

де  $a_i$  - рівень суттєвості  $i$ -ї цілі маркетингової стратегії;  $b_i$  - експертна оцінка ступеня реалізації мети (наприклад, від 1 до 5, де 1 - мета не реалізована, 5 - мета реалізована);  $b_i'$  - максимально можлива оцінка ступеня реалізації мети;  $n$  - кількість цілей маркетингової стратегії.

Цікавим видається підхід до оцінювання ефективності маркетингової стратегії запропонований Кулиняком І.Я. - «науково-методичний підхід щодо оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства на

основі розрахунку комплексного інтегрального показника маркетингової стратегії підприємства» [31].

Оцінка ефективності за окремими критеріями, чітко розмежована і тому характеризує ефективність маркетингових стратегій у різних її аспектах, та дозволить отримати оцінку її складових елементів (проаналізувавши вплив внутрішніх та зовнішніх факторів) та її узагальненого показника.

Таким чином, аналіз існуючих підходів до побудови аналітичного інструментарію маркетингу підприємства показує, що сучасна теорія оцінки маркетингової стратегії підприємства не має у своєму розпорядженні моделей і методів, які мали б комплексний характер, враховували альтернативні варіанти та неповноту інформації, властиві процесам прийняття маркетингових рішень, що забезпечують оцінку ефективності та ступеня ризику прийнятих рішень. Маркетингова стратегія підприємства є важливим інструментом здійснення ефективної політики розвитку підприємства. Цей аналіз є стрижневою функцією, він впливає на розробку ефективних товарів, призначених для конкретних груп споживачів і які мають властивості, що відрізняють їх від товарів конкурентів, тобто створюють стійку конкурентну перевагу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ОРГАНІК МІЛК» ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

#### 2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «Органік Мілк»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Органік Мілк» (ТОВ «Органік Мілк») – виробник органічної молочної продукції, що 2013 року працює на ринку України.

ТОВ «Органік Мілк» стало першим на вітчизняному ринку органічної молочної продукції, що здійснює свою діяльність в рамках продуктового ланцюжка від виробництва сировини до просування на ринку продукції глибокої переробки [44].

Юридична адреса ТОВ «Органік Мілк»: Житомирська область, м. Баранівка, вул. Звягельська, 139. Основні види діяльності ТОВ «Органік Мілк» із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД: «10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру». Організаційна структура управління ТОВ «Органік Мілк» наведена у Додатку А.

ТОВ «Органік Мілк» входить до складу вертикально інтегрованої компанії, що складається з чотирьох компліментарних підприємств, які функціонують у сфері органічного рослинництва й тваринництва. Органічні параметри всіх ланок продуктово-виробничого ланцюга компанії підтверджено сертифікатами європейського та вітчизняного зразка. Діяльність ТОВ «Органік Мілк» як виробника органічних молочних продуктів сертифіковано Міжнародною сертифікаційною компанією «ОРГАНІК СТАНДАРТ» згідно вимог, викладених у Постанові Ради (ЄС) № 834/2007 та № 889/2008 [44].

Місія ТОВ «Органік Мілк»: сприяння підвищенню якості життя споживачів за рахунок виробництва здорової та безпечної органічної молочної продукції [44].

Основні цілі ТОВ «Органік Мілк»:

- неухильне дотримання вимог законодавства України, що пред'являються до продукції і роботи компанії;
- безперервне вдосконалення споживчої характеристики продукції, що відповідають очікуванням споживачів;
- надання споживачу повної інформації про особливості зберігання, упаковки, транспортування продукції;
- постійне проведення модернізації в області впровадження і використання найбільш сучасних технологій виробництва;
- постійне вдосконалення кваліфікації і професіоналізму співробітників підприємства;
- розвиток і вдосконалення управлінських та виробничих процесів, підвищення якості їх результатів.

Пріоритетними напрямками діяльності ТОВ «Органік Мілк» є:

- виробництво молока питного пастеризованого;
- виробництво кисломолочних продуктів;
- виробництво сметани;
- виробництво сиру;
- виробництво масла вершкового [44].

Проведемо аналіз динаміки основних показників діяльності ТОВ «Органік Мілк» за 2018 - 2020 рр. в таблиці 2.1.

Дані таблиці 2.1 демонструють, що чистий дохід в 2020 р. в порівнянні з 2018 р. зріс на 101,7%. Причому позитивно слід інтерпретувати зростання даного ключового показника роботи підприємства з року в рік: у 2020 році чистий дохід був більший, ніж в 2019 р. на 72,14%. Разом з тим, ситуацію ускладнює нестабільність динаміки прибутку, це пов'язано з негативним впливом на економіку країни пандемії COVID – 19.

**Основні показники діяльності ТОВ «Органік Мілк» за 2018 - 2020  
рр.**

Показники	Одиниця виміру	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
		2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	312272	365891	629857	53619	263966	17,17	72,14	101,70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	274458	341065	610231	66607	269166	24,27	78,92	122,34
Адміністративні витрати	тис.грн	8308	8388	10057	80	1669	0,96	19,90	21,05
Витрати на збут	тис.грн	203	1368	804	1165	-564	573,89	-41,23	296,06
Повні витрати	тис.грн	282969	350821	621092	67852	270271	23,98	77,04	119,49
Прибуток від операційної діяльності	тис.грн	26929	14585	7386	-12344	-7199	-45,84	-49,36	-72,57
Чистий фінансовий результат: прибуток	тис.грн	22429	11472	6155	-10957,5	-5316,8	-48,85	-46,35	-72,56
Витрати на 1 грн. виручки від реалізації	коп	0,88	0,93	0,97	0,05	0,04	6,06	3,94	10,23
Рентабельність продажів	%	12,11	6,79	3,12	-5,32	-3,67	-43,97	54,08	-74,27
Рентабельність продукції	%	8,17	3,36	1,01	-4,81	-2,35	-58,84	70,01	-87,66

*Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства*

Чистий прибуток ТОВ «Органік Мілк» в 2019 році становив 11472 тис.грн., що на 10957,5 тис.грн. (або 48,85%) менше за показник 2018 року. В 2020 році тенденція до зниження чистого прибутку продовжилася і зменшення склало 46,35%, або 5316,8 тис.грн.

Результати розрахунків свідчать про те, що протягом аналізованого періоду відбувається скорочення показників рентабельності ТОВ «Органік Мілк», причому в 2020 році всі показники рентабельності значно знизилися, що пов'язано зі значним зростанням собівартості продукції.

У таблиці 2.2 наведено динаміку обсягів випуску основних видів продукції ТОВ «Органік Мілк» за 2018-2020 рр.

**Динаміка обсягів виробництва основних видів продукції ТОВ  
«Органік Мілк» за 2018-2020 рр., тонн**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019	2020/2018
Молоко оброблене	23652	25690	39596	2038	13906	8,62	54,13	67,41
Сметана	6223	6874	7850	651	976	10,46	14,20	26,14
Кефір	1236	1350	2141	114	791	9,22	58,59	73,22
Сири тверді	2350	2568	3240	218	672	9,28	26,17	37,87
Всього	33461	36482	52827	3021	16345	9,03	44,80	57,88

Джерело: складено автором на основі інформації ТОВ «Органік Мілк»

Обсяги виробництва продукції ТОВ «Органік Мілк» протягом аналізованого періоду зростають в цілому на 57,88%. Так, в 2020 році у порівнянні з 2019 роком зросли обсяги виробництва: молока на 53,13%, сметани на 14,20%, кефіру на 58,59%, сирів твердих на 26,17%.

На сьогоднішній день продукція ТОВ «Органік Мілк» реалізовується у власних торговельних точках (36%), через великі роздрібні мережі (гіпермаркети, супермаркети) (58 %), через невеликі роздрібні мережі (міні маркети, приватні підприємства та ін.) (6%).

Проведемо аналіз факторів конкуренції на ринку функціонування ТОВ «Органік Мілк» на основі моделі М. Портера. Оцінювання здійснювалося фахівцем з маркетингу підприємства за оцінкою важливості фактору: сильний вплив, середній вплив; слабкий вплив. Результати аналізу для ТОВ «Органік Мілк» систематизовано в табл. 2.3.

Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити висновки про наявність вище середнього рівня конкуренції на ринку молочної продукції. До основних факторів, що знижують рівень конкуренції, можна віднести те, що продукція даної компанії не є унікальною, тому є загроза появи і зміцнення позицій аналогічної продукції, виробленої конкурентами, а також висока ймовірність загострення конкурентної боротьби всередині галузі.

## Аналіз п'яти сил М.Портера для ТОВ «Органік Мілк»

Параметр	Рівень впливу	Опис	Напрямок робіт
Продукти - замітники «ціна-якість»	Низький	Замінники молочної продукції: соєве, кокосове, вівсяне, рисове, горіхове молоко, йогурти та сири з рослинної сировини. Найбільшого поширення набули продукти із сої. Товари замітники мають вузький асортимент та вищі ціни в порівнянні з традиційними молочними продуктами. Але рівень загрози – низький. Як правило, перемикаються на рослинну сировину тільки вегани, а їх кількість становить малу величину.	Підвищення обізнаності про користь органічної молочної продукції
Рівень внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	Конкуренція на ринку молочних продуктів досить інтенсивна, так як на ринку присутня велика кількість виробників. Таким чином, сила виробників визначає внутрігалузову конкуренцію	Підвищення та підтримка конкурентоспроможності продукції. Моніторинг дій конкурентів
Рівень появи нових гравців	Середній	Вплив нових конкурентів пояснюється тим, що їхнє входження в галузь (зазвичай з більш новими технологіями, товарами та способами продажу) перерозподіляє ринкові частки та обмежує прибуток вже існуючих конкурентів. Новачки на ринку створюють умови для динамічного розвитку конкуренції та «старіння» наявних конкурентних переваг. У останні роки новачки з'являються лише у вигляді відкриття виробництв з іноземним капіталом, оскільки бар'єри входу досить високі	Моніторинг появи новачків на ринку
Ринкова влада споживача	Сильний	Існування більш економічних варіантів створює ризик відходу ключових клієнтів, що здатне спричинити за собою значне падіння продажів	Підтримувати якість на необхідному рівні. Формування унікальної торгової пропозиції. Вивчення та облік думок споживачів під час розробки стратегії
Загроза нестабільності постачальників	Слабкий	Постачальниками ТОВ «Органік Мілк» є: сільгоспідприємства, що мають молочні ферми, підприємства, що виробляють цукор, харчові добавки, закваски, фруктові наповнювачі, сіль тощо, а також підприємства, що виготовляють обладнання для молочного виробництва та упаковки. Імпортозалежність існує лише у закупівлях пакувальних матеріалів. В основному молокозаводи приймають сировину підприємств, що входять до їх сировинної зони. Пропозиція вищих цін іншими переробниками може бути не вигідною через їх територіальну віддаленість. Тому господарські зв'язки формуються та підтримуються роками. Це знижує загрози постачальників.	Формування довгострокових відносин з постачальниками та особливо з фермерськими господарствами

Джерело: складено автором

Проведемо уточнений аналіз загроз і можливостей для ТОВ «Органік Мілк», за допомогою PEST-аналізу (табл. 2.4). Сила впливу фактору оцінюється за шкалою від 1 до 3, де: 1 - вплив фактору незначний, будь-яка зміна фактору практично не впливає на діяльність компанії; 2 - тільки незначна зміна фактору впливає на продажі і прибуток компанії; 3 - вплив

фактору високий, будь-які коливання викликають значущі зміни в продажах і прибутку компанії.

Таблиця 2.4

**PEST-аналіз ТОВ «Органік Мілк»**

Фактор	Вплив фактору	Вага фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Зважена оцінка
			1	2	3	4	5		
<b>ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ</b>									
Зміна законодавства	2	0,3	5	4	4	5	4	4,4	1,32
Недосконала і складна податкова система	2	0,2	2	2	2	3	2	2,2	0,44
Законодавство з охорони навколишнього середовища	1	0,1	2	2	3	3	2	2,4	0,24
Бюрократизація і рівень корупції	1	0,3	3	2	2	2	3	2,4	0,72
Фінансування, гранти та ініціативи, держ. замовлення	1	0,1	1	1	2	1	2	1,4	0,14
<b>ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ</b>									
Інфляція	3	0,2	4	5	5	5	4	4,6	0,92
Курси основних валют	2	0,2	4	5	5	4	5	4,6	0,92
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	2	0,1	2	1	3	2	2	2	0,2
Інвестиційний бізнес-клімат	3	0,1	4	2	4	5	2	3,4	0,34
Платоспроможний попит населення	2	0,2	2	3	3	2	3	2,6	0,52
Основні зовнішні витрати (енергоносії, транспорт, сировину, оренда, комплектуючі);	3	0,2	3	3	4	3	4	3,4	0,68
<b>СОЦІАЛЬНО - КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ</b>									
Рівень освіти населення країни	3	0,1	3	4	4	3	5	3,8	0,38
Уподобання кінцевих споживачів продукції	1	0,3	4	5	3	4	4	4	1,2
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	2	0,5	5	4	5	5	5	4,8	2,4
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	2	0,1	2	3	3	2	3	2,6	0,26
<b>ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ</b>									
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	3	0,2	4	5	5	5	5	4,8	0,96
Витрати на дослідження і розробки	3	0,2	3	4	5	3	5	4	0,8
Доступ до новітніх технологій	3	0,3	3	4	5	2	4	3,6	1,08
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	2	0,1	2	4	4	4	3	3,4	0,34
Розвиток пов'язаних технологій (сфера обслуговування і підтримки)	2	0,1	3	2	5	4	4	3,6	0,36
Трансфер технологій	2	0,1	2	1	2	2	2	1,8	0,18
<b>Всього</b>								69,8	

Джерело: складено автором

Завершальним кроком PEST-аналізу є приведення всіх розрахунків в матричний вигляд, коли всі фактори розміщуються в порядку убудання своєї важливості (табл.2.5).

Таблиця 2.5

**Матриця PEST-аналізу ТОВ «Органік Мілк»**

ПОЛІТИЧНІ		ЕКОНОМІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
<b>Зміна законодавства</b>	<b>1,32</b>	<b>Інфляція</b>	<b>0,92</b>
<b>Бюрократизація і рівень корупції</b>	<b>0,72</b>	<b>Курси основних валют</b>	<b>0,92</b>
<b>Недосконала і складна податкова система</b>	<b>0,44</b>	<b>Основні зовнішні витрати (енергоносії, транспорт, сировину, оренда, комплектуючі);</b>	<b>0,68</b>
Законодавство з охорони навколишнього середовища	0,24	Платоспроможний попит населення	0,52
Фінансування, гранти та ініціативи, держ. замовлення	0,14	Інвестиційний бізнес-клімат	0,34
		Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	0,2
СОЦІАЛЬНІ		ТЕХНОЛОГІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
<b>Вимоги до якості продукції і рівня сервісу</b>	<b>2,4</b>	<b>Доступ до новітніх технологій</b>	<b>1,08</b>
<b>Уподобання кінцевих споживачів продукції</b>	<b>1,2</b>	<b>Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі</b>	<b>0,96</b>
Рівень освіти населення країни	0,38	<b>Витрати на дослідження і розробки</b>	<b>0,8</b>
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	0,26	Розвиток пов'язаних технологій (сфера обслуговування і підтримки)	0,36
		Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	0,34
		Трансфер технологій	0,18

*Джерело: складено автором*

Проведений аналіз дозволив оцінити ступінь впливу тих чи інших факторів на сталий розвиток ТОВ «Органік Мілк». Найбільший ступінь на діяльність підприємства надають: політичні фактори – це зміна законодавства та бюрократизація і рівень корупції; економічні фактори – це інфляція, курси валют та основні зовнішні витрати (енергоносії, транспорт, сировину, оренда, комплектуючі); соціальні фактори - вимоги до якості продукції і рівня сервісу та уподобання кінцевих споживачів продукції; технологічні фактори - доступ до новітніх технологій та рівень інновацій і технологічного розвитку галузі.

Для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ТОВ «Органік Мілк» проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**SWOT-аналіз ТОВ «Органік Мілк»**

	<p><b>МОЖЛИВОСТІ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. За рахунок хорошої думки вже наявних клієнтів про компанію можна збільшити число своєї клієнтури.</li> <li>2. Є можливість розширити асортимент продукцію, що виробляється.</li> <li>3. Укладення контрактів з великими торгівельними мережами.</li> </ol>	<p><b>ЗАГРОЗИ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Об'єднання конкурентів для ведення конкурентної боротьби.</li> <li>2. Зриви поставок сировини.</li> <li>3. Підвищення мит на ввезення з ближнього і далекого зарубіжжя сировини</li> <li>4. Переманювання фахівців в інші компанії.</li> </ol>
<p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Достатньо широкий спектр продукції, що виробляється.</li> <li>2. Висока якість продукції</li> <li>3. Працюють тільки фахівці з високим досвідом і професійними навичками.</li> <li>5. Є свій сайт, але він не просувається в мережі.</li> <li>6. Безліч постачальників сировини для виробництва продукції.</li> </ol>	<p><b>СИЛА І МОЖЛИВОСТІ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність широкого спектра продукції дає можливість укласти договір з великими торгівельними мережами (високий і стабільний дохід).</li> <li>2. Безліч постачальників і високопрофесійні фахівці додають переваг в конкурентній боротьбі за ринок і увагу клієнтів.</li> </ol>	<p><b>СИЛА І ЗАГРОЗИ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий спектр продукції і його висока якість спільно з позитивним думкою клієнтів додають переваг в порівнянні з конкурентами.</li> <li>2. Зміна якості поставок товарів і запасних частин позначиться на якості послуг, що надаються і призведе до перемоги конкурентів.</li> <li>3. Переманювання фахівців до конкурентів позначиться на якості послуг, що надаються і призведе до відтоку клієнтів до конкурентів.</li> </ol>
<p><b>СЛАБКІ СТОРОНИ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Практично повна відсутність маркетингової діяльності.</li> <li>2. Відсутність продуманої цінової політики.</li> <li>3. Багато потенційних споживачів не знають про компанію.</li> <li>4. У багатьох конкурентів є свій сайт, який вони активно просувають в мережі.</li> </ol>	<p><b>СЛАБКІСТЬ І МОЖЛИВОСТІ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток маркетингової діяльності дозволить знайти і отримати нових споживачів і розширити сегмент цільового ринку.</li> <li>2. Грамотне використання сайту як інструменту маркетингу дозволить випередити конкурентів при утриманні існуючих споживачів та приверненні нових</li> <li>3. Інформування усіма можливими засобами вже наявних і потенційних споживачів про діяльність компанії дозволить отримати вигідних клієнтів раніше, ніж це зможуть зробити конкуренти.</li> </ol>	<p><b>СЛАБКІСТЬ І ЗАГРОЗИ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недоліки сайту і відсутність роботи щодо його просування в мережі веде до того, що потенційні клієнти не знають про компанію і йдуть до конкурентів.</li> <li>2. Відсутність продуманої цінової політики не дасть перемогти в разі об'єднання конкурентів.</li> <li>3. Відсутність маркетингової діяльності відбирає у компанії частину ринку і не дає побачити раніше конкурентів його нові можливості</li> </ol>

Джерело: складено автором

Найбільш актуальними, разом з тим і витратними будуть рішення в області створення ефективної служби маркетингу на підприємстві. Також слабкою стороною підприємства є не ефективна комунікаційна та PR діяльність, що негативно впливає на інформування споживачів про діяльність та продукцію ТОВ «Органік Мілк».

## **2.2. Особливості формування та реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк»**

Керівництво ТОВ «Органік Мілк» не приділяє значну роль плануванню і організації маркетингової діяльності. На підприємстві маркетинговий відділ відсутній. Є лише фахівець з маркетингу, в чій обов'язки входить реалізація маркетингової програми. Єдиним завданням маркетолога є виконання намічених заходів. Підприємство самостійно не проводить маркетингові дослідження ринку. Такі дослідження замовляються у спеціалізованих маркетингових центрів м.Києва. Маркетолог разом з категорійними менеджерами лише вивчають звітність з метою виявлення найбільш популярних товарів, а також товарів, що потрапляють в розряд проблемних.

Бюджет маркетингу визначення за принципом від залишку. Грошові кошти, що залишаються від основної діяльності, виплат працівникам, вдосконалення обладнання, можуть бути витрачені на залучення маркетингових центрів для здійснення маркетингової діяльності на підприємстві.

Специфікою маркетингової діяльності підприємства є акцент на застосування таких інструментів: промо-акцій; мерчендайзингу; спонсорства; мотиваційних програм, які передбачають видачу подарункових карт.

Стратегія маркетингу є детальним, всебічним, комплексним планом, що розробляється на підприємстві фахівцем з маркетингу та реалізується

усіма рівнями управління. Стратегія розробляється з погляду розвитку всього підприємства, його збутової та іміджевої діяльності на основі досліджень та фактичних даних.

Розглянемо бізнес-стратегії, які використовує ТОВ «Органік Мілк» для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку (табл.2.7).

*Таблиця 2.7*

### **Бізнес-стратегії ТОВ «Органік Мілк»**

1. Корпоративна стратегія - стратегія інтегрованого зростання, стратегія глибокого проникнення на ринок, стратегія розширення ринку	
2. Конкурентна стратегія - стратегії концентрації, переслідування, диференціації, фокусування	
3. Функціональні стратегії – виробнича стратегія, маркетингова стратегія, стратегія управління персоналом	
Виробнича	Унікальність виробництва. Управління якістю. Енергозберігаючі проекти
Маркетингова	Стратегія послідовників, тобто збереження свого положення, а не займання місця лідера
Управління персоналом	Планування Навчання та розвиток Мотивація

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Отже, діюча маркетингова стратегія ТОВ «Органік Мілк» - стратегія послідовників, тобто збереження свого положення, а не займання місця лідера.

ТОВ «Органік Мілк» ставить собі такі цілі:

- збільшення виробництва органічної продукції;
- нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції, зокрема на зовнішніх ринках;
- одержання прибутку за рахунок задоволення потреб споживачів у якісній молочної продукції.

Розглянемо елементи маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк».

Позиціонування товару. Молочні продукти відносяться до такої категорії товарів, що виробляються на всіх молокопереробних підприємствах, є продукцією повсякденного попиту і мають схожі показники. Потенційному покупцю складно орієнтуватися у такому різноманітті. Багато споживачів, як і раніше, віддають перевагу продукції під

розкритими назвами: «Російський», «Сметанковий», «Гауда», а також «голландські» сири. Саме тому за збереження старих рецептурних назв, які не асоціюються з конкретним виробником, підприємству дуже складно виділитися. У такій ситуації знецінюються будь-які спроби підвищити конкурентоспроможність товару.

Для того щоб відокремити свою продукцію від достатньо ідентичної продукції інших молочних заводів, необхідно вводити будь-яку відмінність, яка мала б викликати позитивні емоції потенційних споживачів і як слідство, перетворювати їх на покупців. Тому, як ідентифікацію, багато виробників стали використовувати торговельні марки для своєї продукції, починаючи, як правило, з молока, і поступово поширюючи марку на цілу асортиментну. Не винятком із цього числа виступає і ТОВ «Органік Мілк», який також розробив і свою ТМ «Organic Milk», під якою і реалізує вироблену продукцію (рис.2.1).



Рис. 2.1. Торговельна марка ТОВ «Органік Мілк» - «Organic Milk» [44]

Товарна політика. У сучасних умовах конкуренції ринок визначає необхідний йому асортимент, тому завданням підприємства є задоволення попиту краще та ефективніше, ніж конкуренти. За неоптимальної структури асортименту відбувається зниження як потенційного, так і реального рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на перспективних споживчих та товарних ринках та, як внаслідок цього, спостерігається зниження економічної стійкості підприємства. Тому формування оптимального асортименту, що сприяє оптимізації прибутку та збереження бажаного його рівня на тривалий період часу, є актуальним для підприємств, що прагнуть бути конкурентоспроможними.

На ТОВ «Органік Мілк» товарній політиці приділяється велике значення. Основними напрямками товарної політики підприємства є постійне підвищення якості продукції, що виробляється, а також аналіз відповідності асортименту виробленої та затребуваної на ринку продукції. У зв'язку з ситуацією, що виникла на світовому та вітчизняному ринках, були визначені як пріоритетні такі групи продукції як сири кисломолочні, молоко, кефір, йогурт, зростання реалізації яких дозволить досягти поставлених завдань та запланованих показників.

Цінова політика. Відпускні ціни на вироблену продукцію, крім соціально значимої, формуються на ТОВ «Органік Мілк» на основі планової собівартості, ставок податків та неподаткових платежів відповідно до податкового та бюджетного законодавств, норми прибутку, необхідного для розширеного відтворення, що визначається з урахуванням якості продукції та кон'юнктури ринку. Цінова політика підприємства ґрунтується на постійному аналізі попиту, конкуренції та неконтрольованих зовнішніх факторів.

ТОВ «Органік Мілк» в своїй політиці ціноутворення використовує метод собівартість плюс прибуток. Суть методу полягає в наступному: щоб знайти ціну на реалізовану продукцію методом «собівартість плюс прибуток», до собівартості додають процентну надбавку. Наприклад: собівартість = 80,0 грн., націнка -25% = 20,0 грн, ціна = 100,0 грн.. Собівартість може бути: повною - тоді надбавка встановлює прибуток на одиницю продукції; виробничою - тоді надбавка повинна забезпечувати покриття невиробничих витрат, а також отримання прибутку; маржинальною - надбавка йде на погашення постійних витрат і утворення прибутку. Треба відзначити, що такий метод досить часто застосовується на підприємствах даної галузі.

У ТОВ «Органік Мілк» у вартості кінцевої продукції до 75% становлять витрати на сировину. Саме тому на ТОВ «Органік Мілк» найбільш відчутно відображається зміна регульованих закупівельних цін на молоко та роздрібних цін на молочну продукцію. Тому, як правило, єдиною

можливістю зниження ціни є зменшення витрат на виробництво та раціональне використання сировини для підприємства.

Цінова політика ТОВ «Органік Мілк» полягає в утриманні стратегії середніх цін, оскільки підприємство зацікавлене в довгостроковій стабільності і прибутковості. Ця стратегія є найбільш типовою для більшості підприємств. Вона дозволяє підприємству отримувати прибутки - з одного боку, і особливо не переплачувати покупцям - з іншого. ТОВ «Органік Мілк» планує у майбутньому дотримуватися стратегії глибокого проникнення на ринок, що характеризується невисокою ціною та збільшеними витратами на маркетинг. Така політика використовується при великій ємності ринку, слабкій обізнаності споживачів та сильної конкуренції. Саме такими показниками зараз характеризується ринок молочної продукції України.

Збутова політика. В умовах сучасного ринку, для якого характерне посилення конкуренції, підприємство рано чи пізно стикається з проблемою вибору найбільш ефективних каналів збуту продукції та процесу їх оптимізації. Даному питанню приділяється все більше уваги, оскільки від успішної реалізації продукції залежить стабільність діяльності підприємства. В підсумку, оптимально сформовані канали розподілу та реалізації продукції підвищують конкурентну стійкість підприємства, сприяють залученню нових споживачів та розширенню впливу на ринку. Тому вибір збутової мережі можна віднести до сфери стратегічних рішень. На ТОВ «Органік Мілк» достатньо оптимально сформовані канали розподілу продукції.

На ТОВ «Органік Мілк» збутовій політиці приділяється велика увага. Реалізація продукції ТОВ «Органік Мілк» за каналами реалізації в 2020 році здійснювалася через:

1. Поставку продукції організаціям оптової торгівлі (за договорами комісії; поставки продукції з наданням оптової знижки);
2. Поставку продукції підприємствам роздрібною торгівлі;
3. Продаж через власні торгові точки.

Ефективність збутової діяльності ТОВ «Органік Мілк» проаналізуємо

за допомогою табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Збутова діяльність ТОВ «Органік Мілк» за 2018-2020 рр.**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	312272	365891	629857	53619	263966	17,17	72,14	101,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	274458	341065	610231	66607	269166	24,27	78,92	122,34
Приріст прибутку за рахунок збутової діяльності, тис.грн	203	1368	804	1165	-564	573,89	-41,23	296,06
Витрати на збут, тис.грн	624,544	1829,46	944,79	1204,91	-884,67	192,93	-48,36	51,28
Темп приросту витрат на збут, %	-12,6	573,89	-41,23	586,49	-615,12	-	-	227,22
Чистий дохід в розрахунку на 1 грн. витрат на збут, грн.	0,001	0,004	0,001	0,003	-0,002	475,14	-65,86	96,36
Частка витрат на збут у загальних витратах, %	0,07	0,40	0,13	0,33	-0,27	442,29	-67,15	78,13
Коефіцієнт рентабельності витрат на збут, %	3,08	1,34	1,18	-1,74	-0,16	-56,53	-12,13	-61,80

*Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства*

Виявлено, що зменшення витрат на збут ТОВ «Органік Мілк» становить в 2020 р. 41,23% або 564 тис. грн., за темпами зростання вони нижче за показники собівартості продукції підприємства. Частка збутових витрат в загальному обсязі витрат ТОВ «Органік Мілк» знизилася в 2020 році на 0,27%. Рентабельність витрат на збут знижується в 2020 році на 0,16%, що свідчить про зниження ефективності збутової діяльності підприємства.

Комунікаційна політика. Комунікаційна політика ТОВ «Органік Мілк» є інструментом впливу на зовнішнє та внутрішнє середовище за допомогою інформаційного взаємодії та спрямована на формування попиту

та стимулювання збуту.

Маркетингові інструменти, що використовує ТОВ «Органік Мілк» у своїй діяльності, наведено в табл.2.9.

Таблиця 2.9

**Маркетингові інструменти, що використовує ТОВ «Органік Мілк» у своїй діяльності**

№	Інструмент	Характеристика	Частота використання
1	Пряма реклама: рекламні матеріали, інформаційний бюлетень, листівки і т. д.	Інформування споживачів про продукцію, нові смаки, акції, збільшення числа нових споживачів продукції.	Протягом року
2	Реклама в друкованих ЗМІ		
3	Зовнішня реклама		
4	Інтернет-реклама (власний сайт, соціальні мережі, тематичні форуми)	Просування продукції підприємства в Інтернеті. Збільшення числа нових споживачів продукції.	
5	Виставки	Визначення можливого попиту на розроблювану та готову продукцію; діагностика ситуації у галузі; ініціація діючих та пошук нових клієнтів; пошук нових торгових посередників у регіоні; вивчення конкурентів	
6	Стимулювання збуту	Проводяться дегустації продукції ТОВ «Органік Мілк» на підприємствах роздрібною торгівлі	

*Джерело: складено на основі інформації ТОВ «Органік Мілк»*

ТОВ «Органік Мілк» розробляє інформаційні матеріали (листівки, брошури), які забезпечують функціональну рекламну політику і можливість отримання достатньої інформації для прийняття рішень клієнтами. ТОВ «Органік Мілк» використовує додаткові способи залучення клієнтів: існує гнучка система знижок. Рекламна діяльність ТОВ «Органік Мілк» може бути показана наступним чином:

1) Пряма реклама: рекламні матеріали, інформаційний бюлетень, листівки і т. д.

2) Публікація рекламної інформації в друкованих ЗМІ.

3) Рекламні брошури готуються і поширюються в вигляді плакатів і банерів.

4) Зовнішня реклама на вулицях м.Києва.

5) Використання власного сайту (<https://organic-milk.com.ua/>) та соціальних мереж. ТОВ «Органік Мілк» протягом 2019-2020 року, збільшує акцент на комунікації зі споживачем через мережу Інтернет. Але, в сьогоdnішніх реаліях, тієї діяльності, що здійснює підприємство замало – на сайті є посилання лише на одну соціальну мережу, в якій ТОВ «Органік Мілк» представлений – «Фейсбук», що є популярною серед цільової аудиторії споживачів.

Використовуючи вищенаведені маркетингові інструменти підприємство утримує вже існуючих клієнтів та здійснює заохочення нових, підтримує свої позиції на ринку та вдосконалює свої конкурентні переваги.

Динаміка та структура витрат на маркетингову діяльність ТОВ «Органік Мілк» за 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.10.

*Таблиця 2.10*

**Динаміка та структура витрат на маркетингову діяльність ТОВ «Органік Мілк» за 2018-2020 рр.**

Маркетингові інструменти	2018 рік		2019 рік		2020	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Витрати на маркетинг, в тому числі:						
заробітна плата маркетолога	84	11,03	96	10,99	120	15,47
нарахування на заробітну плату маркетолога (ЄСВ)	18,48	2,43	21,12	2,42	26,4	3,40
реклама	142,6	18,72	178,9	20,48	154,6	19,93
утримання сайту	45,3	5,95	74,9	8,57	54,3	7,00
послуги сторонніх організацій з проведення маркетингових досліджень	471,3	61,88	502,6	57,54	420,3	54,19
Всього	761,68	100,00	873,52	100,00	775,6	100,00

*Джерело: складено на основі інформації ТОВ «Органік Мілк»*

Згідно даних табл. 2.10, витрати на маркетингову діяльність в 2020 році зменшилися на 11,2%. Найбільше зменшення витрат становить за статті

«утримання сайту», а також стаття витрат на послуги сторонніх організацій з проведення маркетингових досліджень.

Найбільшу питому вагу в структурі витрат на маркетингову діяльність у загальному обсязі становлять витрати на послуги сторонніх організацій і маркетингові дослідження, які становлять від 471,3 до 420,3 тис. грн., що відповідає від 61,88% до 54,19% загальної величини витрат на маркетинг. Частка даної статті в структурі загальної величини маркетингових витрат знижується.

### 2.3. Оцінка ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк»

Для оцінки ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» було обрано економічний і фінансовий аналіз маркетингової стратегії, а також метод визначення інтегральної оцінки маркетингової стратегії.

Проведемо оцінювання ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» за показниками, що наведено в табл.2.11.

Таблиця 2.11

#### Оцінювання ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» за 2018 - 2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Результативність маркетингової стратегії			
Ринкова частка підприємства	0,11	0,13	0,14
Темп зміни обсягів продажу	1,11	1,17	1,72
Частка лояльних покупців, %	22,3	26,7	28,6
Коефіцієнт відповідності попиту	0,31	0,36	0,42
Коефіцієнт завершеності покупок	0,27	0,35	0,39
Ефективність маркетингової стратегії			
Ефективність реалізації продукції, %	7,26	3,24	1,21
Рентабельність маркетингових інвестицій, %	2,7	3,1	6,3
Рентабельність товарообороту, %	8,65	4,17	1,38
Прибуток від маркетингової діяльності, тис.грн.	95,3	126,1	263,7

Джерело: складено автором

Отже, результативність та ефективність маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» знаходиться на не високому рівні, що свідчать показники табл. 2.11. Обсяги продажу продукції підприємства зростають у 2020 році на 1,72 п.п. Кількість лояльних покупців мала і становить 28,6%. Коефіцієнт завершеності покупок також знаходиться на низькому рівні і становить 0,39%.

Рентабельність маркетингових інвестицій становить 6,3%, що свідчить про не достатньо ефективну маркетингову діяльність підприємства. Прибуток від маркетингової діяльності підприємства становить в 2020 році 263,7 тис.грн.

Більш повну характеристику ефективності маркетингових стратегій підприємства дозволить дати вивчення і аналіз показників рентабельності. Вихідні дані і результати розрахунку показників рентабельності ТОВ «Органік Мілк» представлені в таблиці 2.12.

*Таблиця 2.12*

**Динаміка показників рентабельності ТОВ «Органік Мілк» за 2018-2020 рр.**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Рентабельність активів, %	15,72	17,81	8,73	13,30	-50,98	-44,47
Рентабельність власного капіталу, %	36,54	39,85	20,04	9,06	-49,71	-45,16
Рентабельність виробничих засобів, %	75,63	79,68	41,02	5,36	-48,52	-45,76
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	8,65	4,17	1,38	-51,79	-66,91	-84,05
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	7,26	3,24	1,21	-55,37	-62,65	-83,33

*Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства*

Результати розрахунків свідчать про те, що протягом аналізованого періоду відбувається скорочення показників рентабельності, причому в 2020 році всі показники рентабельності значно знизилися, що пов'язано зі значним зростанням собівартості продукції. Так, в 2018 році рентабельність активів

ТОВ «Органік Мілк» склала 15,72%, а, в 2020 році значення показника знижується і становить 8,73%, але все одно залишається на досить високому рівні.

Значення рентабельності виробничих засобів в 2020 р. становило 41,02%, що на 48,52 п.п. менше показника 2019 р., тобто ефективність використання виробничих фондів на підприємстві знижується. У 2020 році в порівнянні з 2019 роком знизилася рентабельність власного капіталу ТОВ «Органік Мілк» на 49,71%, це говорить про зниження чистого прибутку на 49,71 грн. з кожних 100 грн. власних коштів. Негативна динаміка рентабельності продажів свідчить про те, що ТОВ «Органік Мілк» не ефективно здійснюється процес управління маркетинговою діяльністю.

Відносна ринкова частка ТОВ «Органік Мілк» та його основного конкурента на ринку органічної молочної продукції України (ТОВ «Старий Порицьк» - ТМ «Старопоріцькое») наведено в табл. 2.13.

*Таблиця 2.13*

**Відносна ринкова частка ТОВ «Органік Мілк» та його основного конкурента на ринку органічної молочної продукції України (ТОВ «Старий Порицьк» - ТМ «Старопоріцькое») за 2018-2020 рр., %**

Підприємство	2018 р.	2019 р.	2020 р.
ТОВ «Органік Мілк»	0,11	0,13	0,14
ТОВ «Старий Порицьк»	0,9	0,9	0,12

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Органік Мілк» та відкритих джерел інформації*

Протягом аналізованого періоду відносна ринкова частка ТОВ «Органік Мілк» зростає і в 2020 р. становить 0,14%, але все одно залишається низькою. Зростання ринкової частки підприємства стає передумовою підвищення його доходів. Підприємство, якому належить незначна частка ринку, або вона зменшується, рано чи пізно може бути витіснене з великого бізнесу і буде поставлена під сумнів його

життєздатність.

Також, щоб утримати більш конструктивну інформацію щодо ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» і надати рекомендації, пропонується використовувати методику рейтингової оцінки [13].

У таблиці 2.14 представлений розрахунок інтегрального показника ефективності маркетингових стратегій ТОВ «Органік Мілк» на основі системи збалансованих показників маркетингової діяльності та їх рейтингової оцінки.

Таблиця 2.14

**Розрахунок інтегрального показника ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк»**

Елемент збалансованої системи показників	Основні цілі маркетингової стратегії	Рівень пріоритету, $a_i$	Ступінь реалізації у короткостроковому періоді		Інтегральна оцінка		Максимально можлива оцінка		Ступінь реалізації цілей даної групи показників
			$b_i$	$b_i'$	$a_i b_i$	$\sum a_i b_i$	$a_i b_i'$	$\sum a_i b_i'$	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фінанси	Частку ринку збільшити на 5% до 2022 р	1	4	5	4	34	5	50	68%
	Збільшити прибуток на 80% до кінця 2021 р	2	5	5	10		10		
	Збільшити рентабельність продажів мінімум до 1,5% до кінця 2021 р	3	4	5	12		15		
	Підвищити ефективність маркетингових витрат на 50% до кінця 2021 р	4	2	5	8		20		
Клієнти	Число нових споживачів збільшити на 10% в 2021 р	1	3	5	3	28	5	50	56%
	Оцінка покупцями співвідношення "ціна-якість": перше місце з точки зору не менше 60% клієнтів	2	4	5	8		10		
	Підвищити лояльність клієнтів	3	3	5	9		15		

Продовження табл.2.14

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Збільшити рентабельність реклами на 5%	4	2	5	8		20		
Внутрішні процеси	Знизити середню собівартість молочної продукції	1	5	5	5	62	5	75	82,7 %
	Завантаження виробничої потужності мінімум на 95%	2	4	5	8		10		
	не підвищуючи маркетингову витратоємність	3	4	5	12		15		
	Підвищити якість продукції	4	3	5	12		20		
	Збільшити ціну на одну продукцію і знизити на іншу (на основі оптимізації асортименту)	5	5	5	25		25		
Навчання і розвиток	Підвищити ефективність роботи торгового персоналу	1	5	5	5	62	5	75	82,7 %
	Підвищити кваліфікацію фахівця маркетолога	2	1	5	2		10		
	Забезпечити випередження темпу зростання заробітної плати темпом зростання вироблення продукції	3	5	5	15		15		
	Знизити плинність кадрів	4	5	5	20		20		
	Підвищити поінформованість працівників про цілі діяльності	5	4	5	20		25		

Джерело: складено автором

Отже, інтегральний показник ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» становить:

$$K = \frac{\sum_{i=j}^n ai*bi}{\sum_{i=j}^n ai*bi'} = 74,4\%.$$

За даними аналізу можна констатувати, що ТОВ «Органік Мілк» веде ефективну політику щодо персоналу (підвищилася ефективність роботи торгового персоналу, знизилася плинність кадрів) і ключових внутрішньогосподарських процесів (оптимізований асортимент продукції та ін.).

Однак збутова і комунікативна політика не призводять до запланованих показників, тобто частина маркетингових витрат не виправдовує себе. ТОВ «Органік Мілк», безсумнівно, слід підвищувати обізнаність клієнтів про свою продукцію, але робити це більш дешевими способами.

Для оцінки ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» використаємо методику, запропоновану Кулиняком І.Я. [31]. Показники маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» за елементами комплексу маркетингу наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

**Показники маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» за елементами комплексу маркетингу**

«Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, +/-	
				2019/2018	2020/2019
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Розподіл (збут) (вагомість показника – 0, 35)					
1.1. Темп приросту витрат на збут,%	-12,6	573,89	-41,23	586,49	-615,12
1.2. Частка витрат на збут у загальних витратах, %	0,07	0,4	0,13	0,33	-0,27
1.3. Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на збут	0,07	0,37	0,13	0,3	-0,24
1.4. Рентабельність витрат на збут, %	3,08	1,34	1,18	-1,74	-0,16
2. Просування (реклама) (вагомість показника – 0, 30)					
2.1. Рентабельність заходів просування, %	2,3	2,1	1,2	-0,2	-0,9
2.2. Темп приросту витрат на просування, %	1,5	1,4	0,4	-0,1	-1
2.3. Частка витрат на просування у загальних витратах,%	0,02	0,03	0,01	0,01	-0,02
2.4. Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на просування	0,02	0,02	0,01	0	-0,01
3. Товарна політика (вагомість показника – 0, 25)					
3.1. Темп приросту частки підприємства на ринку,%	12,3	18,2	7,7	5,9	-10,5
3.2. Темп приросту загального обсягу реалізації продукції, %	13,6	17,17	72,14	3,57	54,97
3.3. Рентабельність продажів, %	7,26	3,24	1,21	-4,02	-2,03
3.4. Рентабельність продукції, %	8,17	3,36	1,01	-4,81	-2,35

1	2	3	4	5	6
4. Цінова політика (вагомість показника – 0, 1)					
4.1. Індекс товарообігу	8,65	4,17	1,38	-4,48	-2,79
4.2. Коефіцієнт співвідношення середньої ціни продукції до середньої ринкової ціни	0,96	0,97	0,92	0,01	-0,05
4.3. Коефіцієнт покриття витрат	0,59	0,62	0,32	0,03	-0,3
4.4. Рівень торгової націнки в роздрібній ціні,%	20	20	20	0	0

Джерело: складено автором на основі [31], фінансової звітності та даних підприємства

Після визначення показників маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» за елементами комплексу маркетингу здійснимо розрахунок інтегрального показника ефективності за кожним елементом комплексу маркетингу [31].

Вагомість інтегрального показника визначено маркетологом та спеціалістами комерційного відділу підприємства (табл.2.16).

Таблиця 2.16

**Інтегральні показники ефективності елементів комплексу маркетингу ТОВ «Органік Мілк» за 2018-2020 рр.**

Показники	Вагомість показника	2018	2019	2020
Ірозподіл	0,35	-3,3	201,6	-13,9
Іпрос.	0,30	1,2	1,1	0,5
Ітов.пол.	0,25	8,3	10,5	20,5
Іцін.пол	0,1	3,0	2,6	2,2

Джерело: розраховано автором

Розрахунок комплексного інтегрального показника маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк»:

$$I_{2018} = -3,3*0,35+2,7*0,3+10,3*0,25+3,0*0,1 = 2,53.$$

$$I_{2019} = 201,6*0,35+3,1*0,3+10,5*0,25+2,6*0,1 = 74,38.$$

$$I_{2020} = -13,9*0,35+0,5*0,3+20,5*0,25+2,2*0,1 = 0,63.$$

Рівень ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» визначено за допомогою [31].

Згідно методики Кулиняка І.Я. [31], рівень ефективності маркетингової

стратегії ТОВ «Органік Мілк» в 2020 р. можна визначити як нормальний. При такому рівні ефективності є ефективними лише дві складові комплексу маркетингу при відхиленні у результатах інших двох. Даний рівень ефективності маркетингової стратегії характеризує середній рівень маркетингового потенціалу підприємства та середній рівень його конкурентоспроможності на ринку. Заходами щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємства за такого рівня ефективності маркетингової стратегії можуть бути: вдосконалення (формування) організаційної структури управління маркетингом на підприємстві; систематичне здійснення та проведення маркетингових досліджень та посилення рекламної діяльності; підвищення рівня кваліфікації маркетологів; використання методів збереження існуючих споживачів.

У процесі аналізу ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» було виявлено ряд недоліків, що негативно впливають на діяльність підприємства:

1. Асортиментна політика не підкріплена стратегічною основою. Не простежується життєвий цикл товарів, що виробляються, а це призводить до того, що ціна фіксована від початку і до закінчення реалізації. Так само, в зв'язку з цим, підприємство ТОВ «Органік Мілк» недоотримає прибуток, тому що не виробляє продукцію, яка знаходиться на початку життєвого циклу і, відповідно, має високий потенціал продажів.

2. Мало уваги приділяється PR-акціях. ТОВ «Органік Мілк» не намагається донести до громадськості інформацію про свої цінності, цілі, традиції. Не намагається показати себе, як соціально-орієнтовану і процвітаючу організацію.

Після детального аналізу основних показників ТОВ «Органік Мілк» і вивчення маркетингу, була виявлена необхідність розробити заходи для поліпшення сформованих ситуацій. Варто звернути увагу на формування маркетингової служби на підприємстві та розширення каналів збуту продукції.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ОРГАНІК МІЛК»

#### **3.1. Напрямки удосконалення маркетингової стратегії підприємства**

Проведений аналіз у другому розділі кваліфікаційної роботи дозволив встановити, що діюча маркетингова стратегія ТОВ «Органік Мілк» є не достатньо ефективною та потребує деякого вдосконалення.

Діюча маркетингова стратегія ТОВ «Органік Мілк» - стратегія послідовників, тобто збереження свого положення, а не займання місця лідера. Але на нашу думку, виходячи з мети підприємства доцільно використовувати атакуючу стратегію, яка передбачає агресивну позицію підприємства на ринку, що має за мету завоювати і розширити ринкову частку та довести її до оптимальної.

Основні цілі маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк»:

- збільшити до кінця 2022 року обсяг реалізації продукції на 15%;
- збільшення своєї ринкової частки у 2022 році на 15%;
- розширення каналу нульового рівня для збільшення обсягів реалізації продукції та послуг;
- отримання максимального прибутку, шляхом покращення застосування маркетингових комунікацій на підприємстві.

Для забезпечення виконання основних цілей маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» пропонуються до реалізації наступні заходи:

1) створення маркетингової служби ТОВ «Органік Мілк» з кваліфікованими спеціалістами, які будуть здійснювати ефективну маркетингову діяльність для підприємства, стимулюючи не тільки рівень продажів, а й підвищуючи пізнаваність бренду, вихід на нові ринки.

Ефективне організаційне забезпечення процесу розробки

маркетингової стратегії передбачає створення добре організованої та високоефективної команди, що об'єднує у своєму складі фахівців тих областей, які перебувають у безпосередньому контакті зі споживачами продукції та тих, хто здійснює її проектування та розробку. Основними функціями такої команди мають стати розробка та контроль за виконанням маркетингової стратегії підприємства. З огляду на масштабність діяльності ТОВ «Органік Мілк», реалізація цих функцій має вирішуватися у межах повноцінної служби маркетингу.

Перед службою маркетингу ТОВ «Органік Мілк» мають бути поставлені такі основні стратегічні цілі:

- формування торгових марок ТОВ «Органік Мілк»;
- формування лояльного ставлення споживачів до підприємства та продукції;
- підвищення маркетингової культури персоналу.

Фахівці з маркетингу ТОВ «Органік Мілк» повинні займатися вирішенням таких завдань, які сприятимуть найбільш ефективному впровадженню заходів маркетингової стратегії та відповідатимуть загальним цілям підприємства, а також забезпечуватимуть комплексну роботу з усіх напрямків маркетингу, а саме:

- постійний моніторинг ринку молочної продукції та аналіз зовнішнього середовища з метою визначення можливих напрямків розвитку підприємства у перспективі;
- постійний збір, зберігання та обробка даних щодо покупців з метою виявлення тенденцій розвитку ринку;
- управління процесами формування та вдосконалення портфеля продукції з урахуванням етапу життєвого циклу кожного товару;
- розробка ринкових стратегій та планів конкретних дій щодо просування, розподілу та ціноутворення на товари;
- участь у формуванні та підтримці на високому рівні іміджу підприємства.

Процес розробки та реалізації маркетингової стратегії на ТОВ «Органік Мілк» слід доручити відділу маркетингу. Поряд із цим більшість маркетингових досліджень, які необхідно проводити у зв'язку зі створенням, просуванням та розвитком торгових марок, доцільно замовляти професійним агентствам. Хоча це може суттєво збільшити витрати підприємства на маркетинг, надалі вони, безумовно, окупляться, оскільки спочатку спрямовані створення нематеріальних активів, які за правильного використання здатні дати більший ефект, ніж матеріальні активи. У зв'язку з цим ТОВ «Органік Мілк» необхідно сформувати відповідний кадровий потенціал, здатний вирішувати зазначені маркетингові завдання.



Рис.3.1. Пропонована структура служби маркетингу ТОВ «Органік Мілк»

*Джерело: складено автором*

Як видно з рис. 3.1 служба маркетингу ТОВ «Органік Мілк» буде складатися з відділу маркетингу, відділу збуту, відділу реклами і стимулювання збуту.

Склад служби маркетингу в ТОВ «Органік Мілк» в табл. 3.1.

## Склад персоналу служби маркетингу ТОВ «Органік Мілк»

Посада, кваліфікація	Чисельність персоналу	З/п на місяць	Кількість робочих днів у місяці.
Керівник служби маркетингу	1	26000	22
Відділ збуту:			
Керівник відділу	1	19000	22
Спеціаліст зі збуту	1	15000	22
Відділ маркетингу:			
Керівник відділу	1	19000	22
Спеціаліст з маркетингових досліджень	1	10000	22
Спеціаліст зі стратегічного планування	1	10000	22
Маркетолог аналітик	1	10000	22
Відділ реклами та стимулювання збуту:			
Керівник відділу	1	15000	22
Інтернет-маркетолог	1	9000	22
Спеціаліст PR та реклами	1	10000	22
Всього	9	143000	

*Джерело: складено автором*

Кадрове забезпечення розробки та реалізації маркетингової стратегії передбачає наявність у підприємства висококваліфікованих спеціалістів у різних галузях знань. Необхідна перепідготовка та підвищення кваліфікації для співробітників відділу маркетингу. До сучасних ефективних методів підвищення кваліфікації відносяться тренінги з продажу. Це необхідно, оскільки відповідальність за майбутню реалізацію заходів стратегії пропонується закріпити за маркетинговим підрозділом.

2) для збільшення обсягів реалізації продукції та послуг пропонується розширити канал нульового рівня шляхом відкриття додаткових торгових точок реалізації продукції, що буде більш детально розглянуто у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи;

3) e-mail розсилка комерційної пропозиції потенційним бізнес-партнерам. Даний захід не вимагає витрат, якщо комерційну пропозицію надсилати через електронні ресурси чи за допомогою CRM-системи клієнтам. У ній повинні міститися інформація про підприємство, контактні

дані та прайс-лист. Текст повинен показати переваги ТОВ «Органік Мілк» перед конкурентами, щоб переконати адресата в тому, що співпраця саме з цим підприємством є вигіднішою. А також розповісти про можливі знижки та акції, та їх терміни;

4) заходи щодо підвищення впізнаваності бренду ТОВ «Органік Мілк».

Для підвищення впізнаваності бренду, збільшення аудиторії потенційних споживачів, а отже і збільшити обсяги продажів продукції ТОВ «Органік Мілк» пропонується заходи, що наведені на рис.3.2.



Рис.3.2. Заходи для підвищення впізнаваності бренду ТОВ «Органік Мілк»

*Джерело: складено автором*

Розглянемо запропоновані заходи більш детально.

Захід 1 - навчальний фестиваль варіння сиру у вигляді змагань на краще оригінально-смакове рішення (незвичне поєднання смаків).

Дане змагання буде публічним, з елементами майстер класів, це дозволить підняти інтерес до продукції ТОВ «Органік Мілк» індивідуального споживача, який хоче зробити зварити сир своїми руками,

але немає досвіду і умінь. Участь братимуть відомі майстри зі всіх міст України, щоб вони змогли навчити і показати, як робляться справжні українські сири. Брати участь в публічному змаганні майстер класу будуть 12 майстрів своєї справи.. Час проведення: через кожні 4 тижні. Майбутні споживачі можуть дізнатися про заходи з груп в соціальних мережах, а так само з реклами на радіо і з оголошень в продуктових магазинах, де представлений асортимент ТОВ «Органік Мілк».

Вартість реклами на радіо на 2 дні - 3000 грн. Вартість оголошень в магазинах в продуктових магазинах, де представлений асортимент ТОВ «Органік Мілк»: листівки 1500 грн; плата майстрам за проведення майстер-класів: 140 грн. на годину (420 грн. за день майстер-класу на одного майстра), тривалість з 17:00 до 20:00.

Прийти і подивитися на майстер класи можуть всі бажаючі, в ці дні будуть виставлені покажчики для направлення відвідувачів. Учасникам будуть підготовлені стенди на одного майстра, стенди готують волонтери від харчових коледжів. Учасникам буде надано матеріал, який їм необхідний до виконання своєї роботи. Майстри заздалегідь готують рецепти і прописують в заявці необхідну сировину. Час на виконання роботи обмежений (2,5 години), змагання проходять щодня о 17:00 протягом тижня. Оцінюють роботу експерти в кінці тижня, критерії оцінки надає ТОВ «Органік Мілк». Після оцінки церемонія нагородження з озвучуванням результатів та вручення дипломів за ступенями.

Проведення даного заходу надасть велику популярність ТОВ «Органік Мілк», за рахунок реклами та майстер класів для зацікавлених людей з необхідністю і бажанням робити самостійно сири, використовувати правильно і високоякісну продукцію компанії.

Захід 2 – просування компанії в соціальних мережах, щоб інформувати споживачів щодо продукції, а так само проведення рекламних акцій і розіграшів для підвищення пізнаваності бренду ТОВ «Органік Мілк».

Основним напрямком діяльності буде залучення індивідуальних споживачів шляхом розіграшів в даній групі і розсилка в популярні групи, що призначені здоровому способу життя. Витрати на рекламу в соцспільнотах на місяць – 9000 грн.

Сам розіграш буде мати на увазі ряд умов:

1. Потрібно вступити в групу ТОВ «Органік Мілк»;
2. Зробити репост рекламного запису.

Призом може буде набір продукції підприємства. Витрати ТОВ «Органік Мілк» на приз становитимуть 2000 грн. на місяць. Періодичність конкурсів: раз на місяць.

Захід 3 - модернізація сайту ТОВ «Органік Мілк», шляхом впровадження нових опцій і доповнень.

Пропонується на сайті ТОВ «Органік Мілк» впровадити реєстрацію відвідувачів в обмін на надання додаткового сервісу або інформації. При реєстрації відвідувачеві сайту зазвичай пропонується заповнити невелику анкету з зазначенням імені, статі, віку, місця роботи, хобі, уподобань і т.д. Подібна анкета складається з урахуванням тільки тих позицій, які будуть дійсно представляти інтерес для підприємства, тому що занадто велика кількість інформації може, з одного боку, ускладнити її обробку, а з іншого анкета на 3 сторінках просто відіб'є будь-яке бажання її заповнювати. Даний захід буде ефективно впливати на збереження клієнтів сайту ТОВ «Органік Мілк».

Створення зворотного зв'язку з користувачами сайту ТОВ «Органік Мілк». Завдання по створення зворотного зв'язку з користувачами сайту ТОВ «Органік Мілк» будуть включати кілька пунктів:

- створити «Питання-відповідь»;
- встановити кнопку «Дзвінок з сайту»;
- підключити «онлайн-чат».

Пункт «Питання-відповідь» на сайті ТОВ «Органік Мілк» буде надано всім відвідувачам з метою збору запитань, що їх цікавить, і розміщення відповідей на них на сайті для інформування.

Встановлення кнопки «Дзвінок з сайту» - сучасний інструмент онлайн-маркетингу, для зв'язку користувача сайту з компанією. Сервіс працює на залучення нових і підтримання лояльності постійних клієнтів, тим самим збільшуючи обсяги продажів компанії і збереженні клієнтів. Сервіс зворотного дзвінка передбачає можливість провести з'єднання з абонентом компанії таким чином, щоб його вихідний дзвінок тарифікувався компанією-оператором як вхідний. Це дозволяє зробити спілкування комфортним і, що важливо, безкоштовним для клієнта.

Підключення «Онлайн-чату» - засіб обміну повідомленнями в режимі реального часу, а також програмне забезпечення, що дозволяє організовувати спілкування. Створення даної послуги дозволить сайту ТОВ «Органік Мілк» викликати зацікавленість, як нових відвідувачів, так і потенційних клієнтів.

При модернізації, програмування сайту планується застосувати до організації для надання відповідних послуг.

Захід 4 - поліпшення іміджу компанії, підвищення впізнаваності бренду, за рахунок корисних і соціально значущих заходів для населення.

Пропонується взяти участь у благодійних програмах допомоги дитячим будинкам-інтернатам України, на це держава щороку виділяє кошти у вигляді грантів для переможців конкурсу. Для цього заходу ТОВ «Органік Мілк» буде доплачувати заробітну плату відповідним фахівцям підприємства в розмірі 5000 грн. в місяць від моменту початку розробки і підготовки матеріалів до отримання гранту або підтримки мерії міста. Орієнтовний термін виконання розробки проекту - 6 місяців. Дані заходи пропонується проводити у всіх містах, де є офіційні представники ТОВ «Органік Мілк». Витрати з боку ТОВ «Органік Мілк» не передбачаються, тому що планується отримання гранту, а так само сприяння адміністрації міст на виділення фінансів.

### **3.2. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк»**

Пропонується для ТОВ «Органік Мілк» використання атакуючої маркетингової стратегії, яка передбачає агресивну позицію підприємства на ринку, що має за мету завоювати і розширити ринкову частку та довести її до оптимальної. Це пропонується зробити за рахунок розширення каналів нульового рівня шляхом відкриття додаткових торгових точок реалізації продукції підприємства.

Додаткові точки реалізації продукції ТОВ «Органік Мілк» пропонується встановити в м. Житомирі у місцях великого скупчення народу. Центр міста є місцем, де є безліч торгових центрів, магазинів та інших закладів з великою прохідністю, так само через центр проходять практично всі маршрути громадського транспорту, а також є кінцевою зупинкою приміських автобусів, споживачам зручно придбати перед поїздкою додому продукт, ніж потім ходити магазинами. Територіально дві торгові точки перебуватимуть біля зупинок.

Третя торговельна точка буде розташована на Чуднівському пров. м. Житомира, за 300 метрів від набережної, останнім часом це місце стало одним із постійних місць проведення часу для городян. Продуктових магазинів ще не так багато, так як це новий район у м. Житомирі, тому точка із молочною продукцією там просто необхідна.

Четверту та п'яту торговельні точки пропонується розмістити у нових районах м. Житомира (на території житлових комплексів «Рівер Сіті» та «Перлина Корбутовки»), де ще інші підприємства не встигли зарекомендувати себе та отримати прихильність споживачів.

Рекомендована точка збуту для ТОВ «Органік Мілк» наведена на рис.3.3-3.4. Технічні характеристики пропонованих модульних кіосків наведено в Додатку В.



Рис.3.3. Рекомендована точка збуту для ТОВ «Органік Мілк» (зовнішній вигляд)

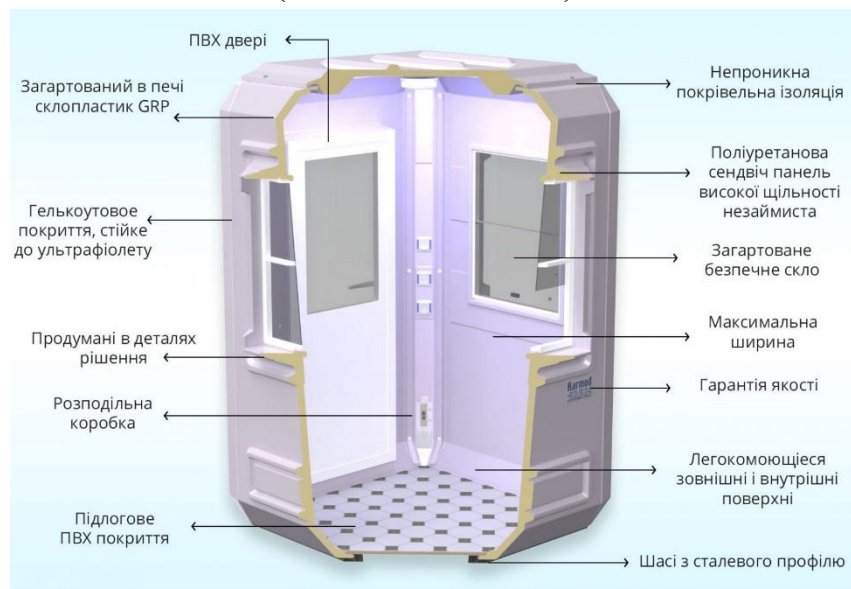


Рис.3.4. Рекомендована точка збуту для ТОВ «Органік Мілк» (вигляд у розрізі)

Торговельні кіоски модульного типу пропонується придбати у ТОВ «Модульні технології Кармод» - в передовій компанії в сфері готових конструкцій, яка зі своїм колосальним досвідом з 1986 року реалізує свою продукцію в 90 країнах світу, в тому числі і в Україні.

Розрахунок інвестиційних витрат на реалізацію заходу підвищення ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» наведено в

**Розрахунок інвестиційних витрат на реалізацію заходу з підвищення ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк»**

Найменування робіт/придбання обладнання	Кількість	Вартість, тис.грн	Всього вартість, тис.грн
1	2	3	4
<b>Початкові витрати</b>			
Придбання кіосків, шт.	5	280	1 400,00
Прокладання електромереж та освітлення, об'єктів	5	32	160,00
Установка охоронно-пожежної сигналізації та відеоспостереження, об'єктів	5	10	50,00
Прокладання комп'ютерних мереж, об'єктів	5	7	35,00
Виготовлення вивіски, шт.	5	8,5	42,50
Придбання холодильного обладнання, зокрема:			
середньотемпературний лар, шт.	5	22,2	111,00
Холодильник, шт.	5	17,6	88,00
Придбання торговельного обладнання, зокрема:			
Стелаж, шт.	20	4	80,00
Полиці, шт.	10	1	10,00
Придбання касових терміналів, шт.	5	15,7	78,50
<b>Поточні витрати</b>			
Заробітна плата продавців з нарахуваннями, осіб/міс.	5	12,35	61,75
<b>Всього</b>			<b>2 116,75</b>

*Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації*

Обсяг інвестицій становить 2116,75 тис. грн., у тому числі 1400 тис. грн. піде на придбання торговельних кіосків. Необхідна сума на реалізацію заходу підвищення ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» буде профінансована шляхом реінвестування прибутку, отриманого підприємством. Брати кредит для реалізації цього проекту не є доцільним оскільки, чистий прибуток ТОВ «Органік Мілк» на кінець 2020 року становив 6155 тис. грн.

Ці рекомендації сприятимуть налагодженню доброзичливих відносин з контактною аудиторією та підвищенню впізнаваності компанії на ринку

молочної продукції України.

### **3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи ТОВ «Органік Мілк»**

Для реалізації заходу, спрямованого на вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» потрібно як розробка бюджету, так й оцінка ефективності розробленого заходу.

Як метод оцінки ефективності запропонованого заходу обрано метод PIMS. Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) - один з методів стратегічного передпланового аналізу, що ставить за мету визначити вплив обраної стратегії на величини прибутковості і готівки [88, с. 76].

PIMS-аналіз оцінює: зміни в конкурентній позиції підприємства; стратегії, що застосовуються для її досягнення; остаточну прибутковість. Даний аналіз виявляє зв'язки між стратегією і ефективністю діяльності компанії. Ці відносини допоможуть менеджерам зрозуміти і передбачити вплив стратегічних рішень і умов ринку на ефективність діяльності компанії.

Згідно прогнозів незалежних експертів зі стратегічного планування зростання частки ринку ТОВ «Органік Мілк» можливе в трьох сценаріях (песимістичному, оптимістичному, реалістичному) розвитку, в результаті пропозицій щодо підвищення ефективності формування маркетингових програм, які представлені в табл. 3.3:

1) Відбудеться збільшення ринкової частки за оптимістичним сценарієм – ймовірність 10%;

2) Відбудеться збільшення ринкової частки за песимістичним сценарієм – ймовірність 15%;

3) Відбудеться збільшення ринкової частки за реалістичним сценарієм – ймовірність 75%.

## Прогнозне збільшення частки ринку ТОВ «Органік Мілк»,%

Експерт	Песимістичний прогноз	Реалістичний прогноз	Оптимістичний прогноз
1 експерт	0,4	0,4	0,9
2 експерт	0,3	0,6	1
3 експерт	0,4	0,7	0,8
4 експерт	0,2	0,6	0,8
5 експерт	0,4	0,5	0,7
6 експерт	0,4	0,6	0,9
Середнє значення прогнозу	0,4	0,6	0,9

*Джерело: складено автором*

Згідно даних таблиці 3.3 видно, ринкова частка ТОВ «Органік Мілк» в середньому за прогнозами шести експертів виросте:

- на 0,4 % при песимістичному сценарії;
- на 0,6 % при реалістичному сценарії;
- на 0,9 % при оптимістичному сценарії.

Здійснимо розрахунок майбутньої частку ринку ТОВ «Органік Мілк» з урахуванням вищенаведених прогнозів експертів:

1) при песимістичному сценарії розвитку подій коефіцієнт ринкової частки (КРЧ) становитиме:  $1,04 + 0,4 = 1,08\%$

2) при реалістичному сценарії розвитку подій КРЧ становитиме:  $1,04 + 0,6 = 1,64\%$

3) при сценарії оптимістичному розвитку подій КРЧ становитиме:  $1,04 + 0,9 = 1,94\%$ .

Отже, згідно розрахунків, при оптимістичному розвитку подій частка ринку ТОВ «Органік Мілк» складе 1,94%, при песимістичному сценарії – 1,08%, а при реалістичному розвитку подій частка ТОВ «Органік Мілк» на ринку складе – 1,64%.

Залежність між часткою ринку і прибутковістю за програмою PIMS представимо в таблиці 3.4.

**Залежність прибутковості від частки ринку України за даними  
PIMS [64]**

Група	Частка ринку, %	Прибутковість, %
1 група	Менше 6	5,0
2 група	Від 6 до 16	10,0
3 група	Від 16 до 21	15,0
4 група	Від 21 до 34	20,0
5 група	Від 34 і вище	25,0

Як було зазначено у попередньому розділі даної роботи, частка ринку ТОВ «Органік Мілк» склала 1,04%, тобто прибутковість дорівнювала 5%. Виходячи з прогнозування частки ринку, за всіма трьома сценаріями ТОВ «Органік Мілк» залишиться у першій групі з прибутковістю 5%.

Далі, розглянемо економічну ефективність від запропонованого заходу щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк». Ефективність - це ступінь досягнення мети. Метою розробленого нами заходу щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» є підвищення впізнаваності бренду, збільшення аудиторії потенційних споживачів, а отже і збільшення обсягу продажів продукції підприємства.

Розрахунок річного ефекту від впровадження запропонованого заходу щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» згідно прогнозу наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Річний ефекту від впровадження запропонованого заходу щодо  
підвищення ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк»  
за різних сценаріїв розвитку**

Прогноз	Ефект	
	% від чистого доходу від реалізації	Абсолютне значення чистого доходу, тис. грн.
Песимістичний прогноз	0,4	2519,43
Реалістичний прогноз	0,6	3779,14
Оптимістичний прогноз	0,9	5668,71

Джерело: складено автором

Оптимістичний прогноз =  $629857 \cdot 0,009 = 5668,71$ ;

Реалістичний прогноз =  $629857 \cdot 0,006 = 3779,14$ ;

Песимістичний прогноз =  $629857 \cdot 0,004 = 2519,43$ .

Дані табл. 3.5 показують, що за оптимістичним сценарієм загальногосподарським ефектом від впровадження запропонованого заходу щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації продукції на 0,9% чи 5669,71 тис.грн., за реалістичним прогнозом на 0,6% або на 3779,14 тис.грн., за песимістичним прогнозом на 0,4% або на 2519,43 тис.грн.

Проведемо порівняння основних показників діяльності ТОВ «Органік Мілк» до та після впровадження запропонованого заходу щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Основні показники діяльності ТОВ «Органік Мілк» до та після впровадження запропонованого заходу щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії (за реалістичним прогнозом)**

Показники	Одиниця виміру	Факт	План	Абсолютний приріст (відхилення), +,-	Відносний приріст (відхилення), %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	629857	633636,14	3779,14	0,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	610231	612347,75	2116,75	0,35
Адміністративні витрати	тис.грн	10057	10057	0,00	0,00
Витрати на збут	тис.грн	804	804	0,00	0,00
Повні витрати	тис.грн	621092	623208,8	2116,75	0,34
Прибуток від операційної діяльності	тис.грн	7386	10427,39	3041,39	41,18
Інші фінансові доходи	тис.грн	3	3	0,00	0,00
Інші доходи	тис.грн	262	262	0,00	0,00
Інші витрати	тис.грн	9	9	0,00	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	тис.грн	7642	10683,39	3041,39	39,80
Витрати (дохід) з податку на прибуток	тис.грн	1418	1923,01	505,01	35,61
Чистий фінансовий результат: прибуток	тис.грн	6155	8760,38	2605,38	42,33
Витрати на 1 грн. виручки від реалізації	коп	0,97	0,97	0,00	0
Рентабельність продажів	%	3,12	3,60	0,48	-
Рентабельність продукції	%	1,01	1,43	0,42	-

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Показники табл.3.6 демонструють позитивну динаміку після реалізації

запропонованого заходу щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк». Так, чистий дохід ТОВ «Органік Мілк» зросте на 3779,14 тис.грн., чистий прибуток зросте на 2605,38 тис.грн, рентабельність продажів збільшиться на 0,48 п.п, а рентабельність продукції на 0,42 п.п.

Отже, проведений аналіз надав можливість констатувати, що реалізація запропонованого заходу щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» дозволить підприємству збільшити свою частку ринку, значною мірою підвищити доходи підприємства, що, зі свого боку, сприятиме підвищенню економічної ефективності підприємства.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено всебічне і детальне дослідження формування маркетингових стратегій підприємства, досліджено системи показників ефективності маркетингових стратегій підприємства, а також виявлено ефективні шляхів підвищення їх ефективності.

Встановлено, що маркетингова стратегія у цілому є планом управління, орієнтованим на задоволення потреб клієнтів, досягнення поставлених цілей і зміцнення позицій організації на ринку. Фактично, ця стратегія є свого роду узагальнюючою моделлю дій, орієнтованих на довгострокову перспективу, реалізація яких необхідна для досягнення цілей у вигляді координації і розподілу ресурсів, доступних підприємству. Основним завданням маркетингової стратегії є переведення організації з її поточного стану у майбутній. Вона поєднує у собі продуману, сплановану лінію поведінки організації та здатність швидко реагувати на основні інновації та нововведення. Таким чином, стратегія - це не що інше, як програма чи план для досягнення стратегічних цілей у будь-яких сферах діяльності.

Виявлено, що розробка і впровадження маркетингової стратегії - це складна і тривала процедура, що потребує не тільки здійснення підготовчого аналізу для виявлення внутрішнього стану підприємства та його положення на ринку, але і розуміння зовнішніх факторів, що впливають на нього. Однак маркетингова стратегія не може бути постійною на весь період її існування, тому що в довгостроковій перспективі кількість змінних прагнуть до максимуму і неможливо спочатку спрогнозувати, як зміниться зовнішнє середовище, а часом неможливо визначити навіть поведінку власної компанії в непередбачуваних умовах. Саме тому, перед підприємствами постають задачі не тільки розробити маркетингову стратегію, а й орієнтуватися, які підходи необхідно використовувати для коригування окремих її частин або зміни курсу руху в цілому. Розробка ефективної маркетингової стратегії може принести підприємству наступні результати: значне збільшення

клієнтської бази та обсягу продажів; успішне запровадження на ринок нових товарів / послуг; вихід на нові ринки і розширення меж продажів; підвищення конкурентоспроможності продукції / послуг; створення інструменту масового залучення клієнтів; вибір ефективної цінової і продуктової політики; створення механізму контролю маркетингових заходів; підвищити якість обслуговування клієнтів.

Зроблено висновки, що аналіз існуючих підходів до побудови аналітичного інструментарію маркетингу підприємства показує, що сучасна теорія оцінки маркетингової стратегії підприємства не має у своєму розпорядженні моделей і методів, які мали б комплексний характер, враховували альтернативні варіанти та неповноту інформації, властиві процесам прийняття маркетингових рішень, що забезпечують оцінку ефективності та ступеня ризику прийнятих рішень. Маркетингова стратегія підприємства є важливим інструментом здійснення ефективної політики розвитку підприємства. Цей аналіз є стрижневою функцією, він впливає на розробку ефективних товарів, призначених для конкретних груп споживачів і які мають властивості, що відрізняють їх від товарів конкурентів, тобто створюють стійку конкурентну перевагу.

Встановлено, що ТОВ «Органік Мілк» – виробник органічної молочної продукції, що 2013 року працює на ринку України. Пріоритетними напрямками діяльності ТОВ «Органік Мілк» є: виробництво молока питного пастеризованого; виробництво кисломолочних продуктів; виробництво сметани; виробництво сиру; виробництво масла вершкового. Фінансові результати діяльності ТОВ «Органік Мілк» демонструють різноспрямовані тенденції в роботі підприємства. Зокрема, чистий дохід в 2020 р. в порівнянні з 2018 р. зріс на 101,7%. Причому позитивно слід інтерпретувати зростання даного ключового показника роботи підприємства з року в рік: у 2020 році чистий дохід була більший, ніж в 2019 р. на 72,14%. Фінансові результати ТОВ «Органік Мілк» демонструють не настільки оптимістичну картину в 2020 році. Зокрема, за аналізований період прибуток від

операційної діяльності зменшився на 49,36%, а чистий прибуток - на 46,35%. Разом з тим, ситуацію ускладнює нестабільність динаміки прибутку, це пов'язано з негативним впливом на економіку країни пандемії COVID – 19. До основних факторів, що знижують рівень конкуренції, можна віднести те, що продукція даної компанії не є унікальною, тому є загроза появи і зміцнення позицій аналогічної продукції, виробленої конкурентами, а також висока ймовірність загострення конкурентної боротьби всередині галузі. Найбільший ступінь на діяльність підприємства надають: політичні фактори – це зміна законодавства та бюрократизація і рівень корупції; економічні фактори – це інфляція, курси валют та основні зовнішні витрати (енергоносії, транспорт, сировину, оренда, комплектуючі); соціальні фактори - вимоги до якості продукції і рівня сервісу та уподобання кінцевих споживачів продукції; технологічні фактори - доступ до новітніх технологій та рівень інновацій і технологічного розвитку галузі.

Визначено, що керівництво ТОВ «Органік Мілк» не приділяє значну роль плануванню і організації маркетингової діяльності. На підприємстві маркетинговий відділ відсутній. Є лише фахівець з маркетингу, в чій обов'язки входить реалізація маркетингової програми. Єдиним завданням маркетолога є виконання намічених заходів. Підприємство самостійно не проводить маркетингові дослідження ринку. Такі дослідження замовляються у спеціалізованих маркетингових центрів м.Києва. Специфікою маркетингової діяльності підприємства є акцент на застосування таких інструментів: промо-акцій; мерчендайзингу; спонсорства; мотиваційних програм, які передбачають видачу подарункових карт. Діюча маркетингова стратегія ТОВ «Органік Мілк» - стратегія послідовників, тобто збереження свого положення, а не займання місця лідера.

Для оцінки ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» було обрано економічний і фінансовий аналіз маркетингової стратегії, а також метод визначення інтегральної оцінки маркетингової стратегії та встановлено, що результативність та ефективність маркетингової стратегії

ТОВ «Органік Мілк» знаходиться на не високому рівні. Обсяги продажу продукції підприємства зростають у 2020 році на 1,72 п.п. Кількість лояльних покупців мала і становить 28,6%. Коефіцієнт завершеності покупок також знаходиться на низькому рівні і становить 39%. Рентабельність маркетингових інвестицій становить 6,3%, що свідчить про не достатньо ефективну маркетингову діяльність підприємства. Прибуток від маркетингової діяльності підприємства становить в 2020 році 263,7 тис.грн. Рівень ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» в 2020 р. можна визначити як нормальний. При такому рівні ефективності є ефективними лише дві складові комплексу маркетингу при відхиленні у результатах інших двох. Даний рівень ефективності маркетингової стратегії характеризує середній рівень маркетингового потенціалу підприємства та середній рівень його конкурентоспроможності на ринку.

Для підприємства запропоновано використовувати атакуючу маркетингову стратегію. Для забезпечення виконання основних цілей маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» пропонуються до реалізації наступні заходи: 1) створення маркетингової служби ТОВ «Органік Мілк» з кваліфікованими спеціалістами, які будуть здійснювати ефективну маркетингову діяльність для підприємства, стимулюючи не тільки рівень продажів, а й підвищуючи пізнаваність бренду, вихід на нові ринки; 2) для збільшення обсягів реалізації продукції та послуг пропонується розширити канал нульового рівня шляхом відкриття додаткових торгових точок реалізації продукції; 3) e-mail розсилка комерційної пропозиції потенційним бізнес-партнерам; 4) заходи щодо підвищення впізнаваності бренду ТОВ «Органік Мілк».

Пропонується, для завоювання і розширення ринкової частки ТОВ «Органік Мілк» та доведення її до оптимальної, розширити канали нульового рівня реалізації продукції підприємства шляхом відкриття додаткових торгових точок реалізації продукції підприємства. Додаткові точки реалізації продукції ТОВ «Органік Мілк» пропонується встановити в м. Житомирі у

місцях великого скупчення народу. Торговельні кіоски модульного типу пропонується придбати у ТОВ «Модульні технології Кармод». Обсяг інвестицій становить 2116,75 тис. грн., у тому числі 1400 тис. грн. піде на придбання торговельних кіосків. Необхідна сума на реалізацію заходу підвищення ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» буде профінансована шляхом реінвестування прибутку, отриманого підприємством. Брати кредит для реалізації цього проекту не є доцільним оскільки, чистий прибуток ТОВ «Органік Мілк» на кінець 2020 року становив 6155 тис. грн.

Визначено, що за чистий дохід ТОВ «Органік Мілк» зросте на 3779,14 тис.грн., чистий прибуток підприємства зросте на 2605,38 тис.грн, рентабельність продажів збільшиться на 0,48 п.п, а рентабельність продукції на 0,42 п.п. Реалізація запропонованого заходу щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Органік Мілк» дозволить підприємству збільшити свою частку ринку, значною мірою підвищити доходи підприємства, що, зі свого боку, сприятиме підвищенню економічної ефективності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акифьева В.А. Систематизация определений понятия «маркетинговый потенциал предприятия». *Современные проблемы науки и образования*. 2015. № 1. URL: Режим доступа : <https://www.science-education.ru/121-17435>.
2. Амблер Т. Оценка маркетинговой деятельности. *Маркетинг* ; под ред. М. Бейкера. СанктПетербург : Питер, 2002. С. 1042-1064.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Питер, 2009. 334 с.
4. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
5. Белоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2014. № 5. С. 63-71.
6. Богуславська М. В., Евсейцева О. С. Новітні технології інтернет-маркетингу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 5 (27). С. 108-110.
7. Бойчук І.В. Маркетинг промислового підприємства. Київ : "Центр учбової літератури", 2014. 620 с.
8. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Чернега В. М. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 86–92.
9. Віннікова І. І., Гребньов Г. М., Пузанова Ю. О. Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2017. № 14.
10. Войтович С.Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. 2011. № 4(31). С. 77–80.
11. Гавриленко Т.В. Маркетингова стратегія підприємства в умовах глобалізації. *Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка : Економіка*. 2014. №1. С.11–13.

12. Гвоздецька І. В. Особливості застосування інноваційних підходів до інтернетмаркетингу на вітчизняному ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2017. № 3, т. 1. С. 60-64.

13. Герасим'як Н.В., Ковальчук О.В., Даценко В.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 5. С.331-336.

14. Гончаренко Т.П. Сучасна концепція стратегічного маркетингу: організаційно–економічний механізм. URL: <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/841/1/1.pdf>

15. Горбаль Н. І. Трансформація маркетингових комунікацій українських підприємств в умовах кризи, глобалізації та євроінтеграції. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 3. С. 96–110.

16. Готра В.В., Філін Ю.І. Розробка адаптивної стратегії маркетингу. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*. 2017. С. 163-169.

17. Гриненко О. М. Маркетингова стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. Харків : НТУ «ХПІ». 2013. № 24 (997). С. 23–28.

18. Зайчук Т.О. Принципи та інструменти стратегічного маркетингу. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/632/Zaichuk.pdf>

19. Зозуля І.В. Дослідження сутності поняття "маркетингова стратегія підприємства". URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/3004>

20. Іванечко Н.Р. Процес формування маркетингової стратегії. *Вісник Дніпропетровського університету*. №10/1. Т.22. Дніпропетровськ: Вво ДНУ ім. О. Гончара, 2014. С. 123-131.

21. Ілляшенко, Н.С. Впровадження концепції інноваційного маркетингу в діяльність промислових підприємств. *Маркетинг і*

*менеджмент інновацій*. 2010. № 1. С.28–33.

22. Карачина Н.П., Зозуля І. В. Змістовність поняття "маркетингова стратегія підприємства" та особливості її розробки. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 165-172.

23. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка та суспільство*. Мукачєво, 2017. № 13. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-13>

24. Ковтун Е. О. Особливості розробки маркетингової стратегії для здійснення оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(1). С. 169–171.

25. Коленда Н. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 23 (1). С. 103-107.

26. Копчук Ю. Теоретичні та методологічні аспекти маркетингової діяльності. *Матеріали Регіональної науково–практичної конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково–технічному середовищі”*, 26 квітня 2016 року Т. : ТНТУ, 2016, С. 26–27.

27. Коріньєв В.Л., Мартиненко Д.О. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. *Держава та регіони*. 2014. № 3 (78). С. 71-74.

28. Корягіна С. В. Маркетинговий аудит. Київ : «Центр учбової літератури», 2014. 320 с

29. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент: 12е издание. СПб.: Питер, 2012. 816 с.

30. Кулєшова Н. В. Маркетингова стратегія туристичного підприємства: моделі формування та оцінювання : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 220 с.

31. Кулиняк І. Я. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер. : Економіка. 2017. Вип. 2. С. 94-100.
32. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 113-117.
33. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинг : методы повышения прибыльности маркетинговых компаний. пер. с англ. ; под. ред В. Б. Колчанова, М. А. Карлика. Санкт-Петербург : Питер, 2005 . 272 с.
34. Логоша Р.В., Польова О.Л. Особливості формування маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2018. № 11 (2). С. 22-26.
35. Ляшенко В. І. Сучасні тенденції розвитку стратегічного маркетингу. URL: [http : // dere.com.ua/library/reshta/strateg\\_marketing.shtml](http://dere.com.ua/library/reshta/strateg_marketing.shtml).
36. Макаренко Н.О., Скляренко А.С. Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії в системі управління збутовою діяльністю аграрного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 5(16). С. 152–158.
37. Маркетинг: основи теорії і практики / Вачевський М.В., Вачевський О.М., Стасишин Б.О. та ін. Львів: Каменяр, 2010. 223 с.
38. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
39. Мельник Н.В. Стратегічне планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі України : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.03. Львів, 2014. 291 с.
40. Мескон М. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва : издательский дом «Вильямс», 2017. 672 с.
41. Окландер М. А. Тенденції маркетингових досліджень: онлайн панелі та онлайн спільноти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №

1. С. 118–129.

42. Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 110–116.

43. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

44. Офіційний сайт ТОВ «ОРГАНІК МІЛК». URL: <https://organic-milk.com.ua/ru/>

45. Пасічник І.Ю. Методичний підхід до оцінки ефективності маркетингової стратегії в процесі управління конкурентоспроможністю продукції. *Управління розвитком*. 2015. № 4(182). С. 71–75.

46. Польова О. Л. Маркетингові дослідження формування конкурентного середовища на продовольчому ринку України. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. С.109-116.

47. Приймак В. Управління проектами. К.: КНУ імені Тараса Шевченка, 2018. 420 с.

48. Рябова Т. А. Споживча поведінка промислових підприємств: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. С. 93–98.

49. Святненко В. Маркетингові технології як засіб ефективного розвитку вітчизняних підприємств. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2014. Вип. 8. С. 44–49.

50. Сичова О.Є. Формування сучасних маркетингових стратегій для підприємства на вітчизняному ринку товарів та послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 234–240.

51. Соковніна Д. М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 89–92.

52. Стадник В. В. Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та ринкового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. С.112-119.

53. Старостіна А.О., Зозульов О.В. Маркетинг. 2ге вид., переробл. і доп. Київ : ЗнанняПрес, 2008. 326 с.
54. Сударкіна С. П. Планування маркетингової діяльності підприємства в сучасних умовах: інструменти і організація. *Вісник Нац. техн. унту "ХПІ" : зб. наук. пр. Економічні науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2016. № 28 (1200). С. 94-99.
55. Талавиря О.М. Особливості формування стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2017. Вип. 260. С. 339-347.
56. Телишевська Л.І. Маркетинговий потенціал у підвищенні прибутковості підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 3. С. 126-132.
57. Ткаченко В. В. Ринок маркетингових досліджень в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 84-87
58. Угольков Є. О. Світові тенденції використання інструментів інтернет-маркетингу. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління*. 2017. № 873. С. 97-104.
59. Чукурна О.П. Модель оцінки маркетингових антикризових стратегій в організаційно-економічному механізмі підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 110. С. 549–555.
60. Шраменко О.В., Жиліна Г.Ф., Задорожна С.М. Критерії та підходи до оцінки стратегії підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 107-114.
61. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8192>
62. Щербина Т. В. Сучасні маркетингові стратегії в системі глобальних цінностей міжнародних фірм URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1933>.

63. Юрченко Н. Б. Маркетингова діяльність в умовах глобалізації та розвитку електронної комерції. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. С.65-71.

64. American Marketing association. Academic Journals URL: <http://www.ama.org>

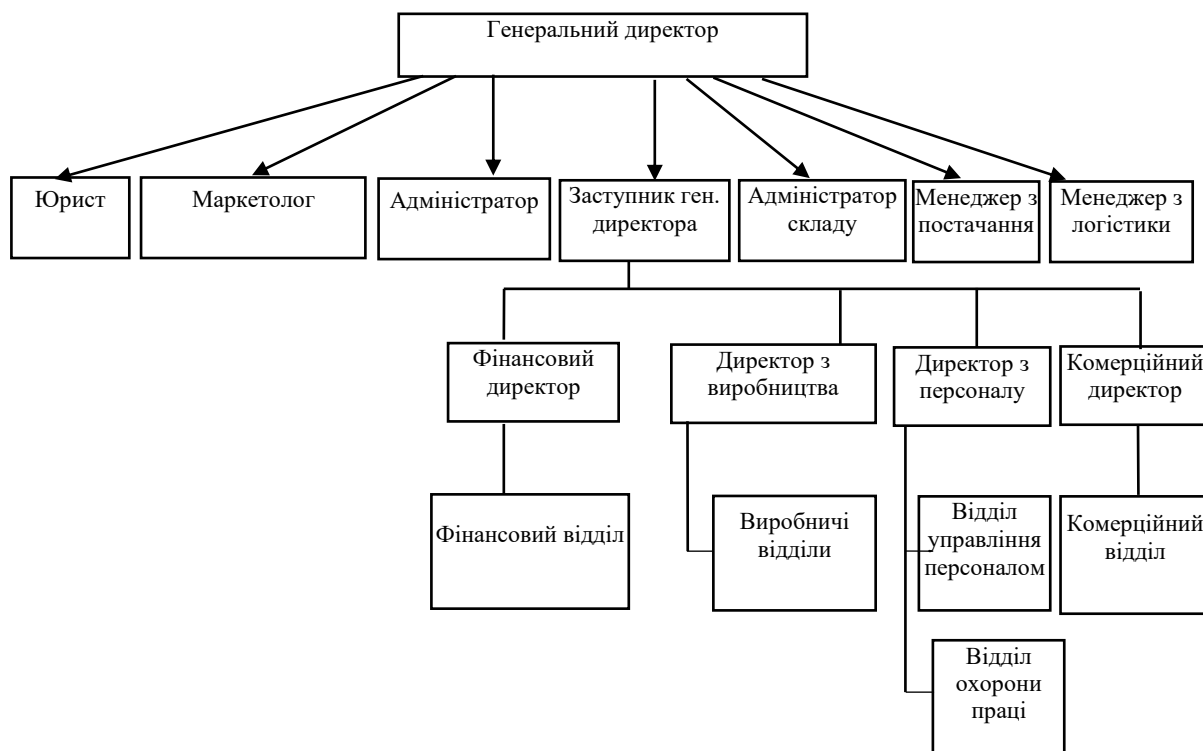
65. Marketing aspects of the pseudoleisure consumption and the quality of life: a case study from Kazakhstan. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 419-438.

66. Solcansky M. Measurement of marketing effectiveness. URL: [www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-755.pdf](http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-755.pdf).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Організаційна структура управління ТОВ «Органік Мілк»



*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Органік Мілк»*

**Додаток Б**

**Консолідована фінансова звітність підприємства за 2018-2020 рр.**

Консолідований Звіт про фінансові результати підприємства (Звіт про сукупний дохід) за 2018-2020 рр.

Показники	Код рядка	Рік		
		2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	312272	365891	629857
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	274458	341065	610231
Валовий прибуток (збиток)	2090	37814	24826	19626
Інші операційні доходи	2120	72609	113431	6445
Адміністративні витрати	2130	8308	8388	10057
Витрати на збут	2051	203	1368	804
Інші операційні витрати	2180	74983	113916	7824
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	2190	26929	14585	7386
Інші фінансові доходи	2220	151	123	3
Інші доходи	2240	3019	44	262
Інші витрати	2270	3772	304	9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	2290	26327	14448	7642
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3898	2976	1487
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	2350	22429	11472	6155

<b>ТЕХНІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СКЛОПЛАСТИКОВИХ КАБІН</b>	
<b>ТЕХНІЧНІ ДАНІ</b>	
Сейсмостійкість	1-а (вища) міра міра інтенсивності.
Кліматичні умови	Третя кліматична зона (суворий клімат)
Снігове навантаження	80 кг/кв.м
Вітрове навантаження	80км/година (Кабіна має бути зафіксована до поверхні)
Металеві вироби	ST 37 Оцинкована сталь
Покриття основи	TS EN 634-2 Цементно- стружкова плита - Вогнестійкість класу "В"
Ізоляція	TS EN 13165 - Пінополіуретан - Огнестійкість класу "В"
Несуча здатність шасі	200 кг/м <sup>2</sup>
<b>ОСНОВА / ПОЛ</b>	
Тип	Підстава кабіни має сталеву конструкцію особливої форми на основі цільних несучих профілів з нержавіючої сталі.
Покриття підлоги	Вогнетривка цементно стружкова плита ЦСП без запаху товщиною 16 мм поверх якої настелен лінолеум з ПВХ товщиною 2,5 мм.
<b>ЗОВНІШНІ ПАНЕЛІ</b>	
Тип формування :	Сталева конструкція особливої форми пресується у формах з поліестером і сушиться при температурі 50 градусів за унікальною технологією конвеєрної системи сушки, аналогів якої немає у світі, завдяки чому газ, розчинений в склопластику і гелькоуте, випаровується і витягується.
Технологія виробництва кабін:	Виробляється з одночасним нашаруванням з двох сторін епоксидної смоли гелькоут на шар склопластика з наступною сушкою при 50 градусах і витягом випарів. Панелі мають спеціально спроектовану для модульної конструкції форму. Панелі з'єднуються болтовим з'єднанням, монтуються, після чого шви закладаються антибактеріальним нейтральним силіконом, що забезпечує захисну ізоляцію проти вологи, снігу, комах і бактерій.
Зовнішнє покриття:	Спеціальний ізофталевий акриловий гелькоут з поліестера, білуватого (флуоресцентного) кольору, який стійкий до агресивного зовнішнього середовища і ультрафіолетового випромінювання.
Внутрішнє покриття:	Спеціальний ізофталевий акриловий гелькоут з поліестера, білуватого (флуоресцентного) кольору, який стійкий до агресивного зовнішнього середовища і ультрафіолетового випромінювання.
Ізоляція стінних панелей	Всередину панелі за допомогою ін'єкторів італійського виробництва під високим тиском в 140 панів вводиться шар поліуретану 42-ої щільності завтовшки 35 мм
<b>ПЕРЕГОРОДКИ</b>	
Система	Панелі особливої форми із скловолокнистого пластика з ін'єкцією щільного поліуретану
Покриття поверхонь	На склопластикову основу нашаровується шар ізофталевого акрилового гелькоута білуватого (флуоресцентного) кольору. Таким чином виходить композитна панель.
Ізоляція стіни	Завдяки ін'єкції під високим тиском 35 міліметрового шару газового поліуретану нового покоління 42-ої щільності забезпечується висока тепло і звукоізоляція.
<b>ЗАГАЛЬНІ ВЛАСТИВОСТІ ПАНЕЛЕЙ</b>	
Внутрішні і зовнішні покриття панелей, з яких складаються кабіни Кармод, є шаром гелькоута, білуватого (флуоресцентного) кольору, який стійкий як до ультрафіолетового випромінювання при +60 градусах, так і до 50 градусного холоду. Розміри продукту можуть грати у рамках 3%, що обумовлено особливостями матеріалу кабін. Зовнішні і внутрішні панелі не бояться атмосферних умов і корозії. Легко миються, чистяться, не іржавіють і не гниють.	
<b>ПОКРІВЛЯ</b>	
Устрій	Являє собою сендвіч-панель з двох шарів склопластика з прошарком з поліуретану. Покрівельні панелі особливої форми з'єднуються спеціальними болтами зі стінними панелями та закладаються антибактеріальним силіконом, який ізолює від вологи, снігу, пилу та бактерій, що забезпечує санітарію та доглянутість.
Покрівельна ізоляція:	Прошарок поліуретану 42-ої щільності ін'єктируемая в панель під високим тиском.

Внутрішнє покриття:	Використовується спеціальний ізофталевий акриловий гелькоут на основі поліестера, білуватого (флуоресцентного) кольору, який стійкий до агресивного зовнішнього середовища і ультрафіолетового випромінювання.
Зовнішнє покриття:	Використовується спеціальний ізофталевий акриловий гелькоут на основі поліестера, білуватого (флуоресцентного) кольору, який стійкий до агресивного зовнішнього середовища і ультрафіолетового випромінювання.
<b>ДВЕРІ</b>	
Двері	Двері білого кольору з ПВХ на 4 шарнірних петлях. В якості замок використовується шпінгалетні засуви. Зовнішні двері мають розміри 71,5x184,5. У верхній частині двері вправлено 4 мм-ове скло. Нижня частина обшита ПВХ вагонкою. У туалетних кабінах у верхній частині дверей - матове скло, внизу - алюмінієва частина з просвітом внизу. У кольорових кабінах за умовчанням застосовуються двері білого кольору. Опціонально можливі алюмінієві двері.
<b>ВІКНА</b>	
Вікно	Віконні коробки з алюмінію, забарвленого електростатичною фарбою білого кольору. У кольорових кабінах віконні профілі за умовчанням білого кольору.
Скло	Застосовується загартоване автомобільне скло завтовшки 4 мм, яке безпечно при розбитті.
<b>ФАРБУВАННЯ</b>	
Металеві частини	Металева частина: для розмірів від 150x150 до 270x270 використовується сталевий оцинкований профіль завтовшки в 1,5 мм. Для великих розмірів, а також для туалетних кабінок використовуються профілі, на які наноситься один шар рапидної ґрунтовки .
<b>ЕЛЕКТРООБЛАДНАННЯ (ЗІБРАНО У ВНУТРІШНІЙ КУТОВІЙ СТІЙЦІ)</b>	
Кабель	Кабель електричного устаткування втоплений під обшивку внутрішньої кутової стійки. Переріз кабелю 3x2, 5 першого класу якості з сертифікатом TSE.
Автомат	Автомат запобіжник на 16 А першого класу якості з сертифікатом TSE.
Освітлення	Прилади першого класу якості з сертифікатом TSE
Розетки і вимикачі	Прилади першого класу якості з сертифікатом TSE
<b>САНТЕХНІКА (ПОВЕРХ ПАНЕЛЕЙ)</b>	
Сантехнічне устаткування	Усе сантехнічне устаткування першого класу якості з сертифікатом TSE.
Труби для подачі питної води	з PPRC (сополимерный полипропилен) першого класу якості з сертифікатом TSE
Труби для стічних вод	з ПВХ першого класу якості з сертифікатом TSE.
<b>ОПЦИОНАЛЬНЫЕ АКЦЕСУАРИ</b>	
Додаткові аксесуари, такі, як, : лави, столики, полиці, умивальники, жалюзі, вентилятори, внутрішні перегородки, додаткові туалети встановлюються опціонально за окрему платню.	
<b>ПОДЪЕМ І ПЕРЕВЕЗЕННЯ</b>	
У разі неможливості використовувати подъемный кран, передбачені шасі, завдяки яким, кабіни можна перевозити за допомогою вилкового навантажувача або гідравлічного візка. В цьому випадку кабіну необхідно підвозити безпосередньо до місця розвантаження.	