

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

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

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

« ____ » _____ 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

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

« ____ » _____ 2024 р.

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

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МА-4-4

Масюк Вадим Олександрович
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник: Семененко Катерина Юріївна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент: _____
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕСТУХОВА

“ ____ ” _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Масюк Вадима Олександровича

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

1. Тема роботи: Формування маркетингових стратегій підприємства керівник проекту (роботи) Семененко К. Ю., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.12.2023 р. № 1004-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 03.06.2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти, наукові праці вітчизняних та закордонних вчених, монографії, наукові статті, публікації, рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання, аналітичні огляди і періодичні видання за темою дослідження, ресурси інформаційної мережі Internet, фінансова, статистична та внутрішня звітність ПрАТ «Білоцерківський консервний завод».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти щодо формування маркетингових стратегій підприємства. Розділ 2. Дослідження стратегій ПрАТ «Білоцерківський консервний завод». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо покращення маркетингових стратегій ПрАТ «Білоцерківський консервний завод». Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» за 2022-2023 рр.; Оцінка конкурентоспроможності підприємств-конкурентів; Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції ТМ «Крят» за асортиментними групами, тис. грн.; Адаптована матриця БКГ за 2023 рік; Структура господарського портфелю за результатами адаптованої матриці БКГ за 2023 рік; Основні стратегічні напрямки розвитку ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»; Бюджет маркетингових заходів на рекламну кампанію; Очікувані результати від проведення рекламної кампанії; Вплив від впровадження рекламної кампанії на показники діяльності підприємства.

6. Дата видачі завдання 20.12.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел	25.12.2023 - 19.01.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	22.01.2024 - 09.02.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти щодо формування маркетингових стратегій підприємства»	12.02.2024 - 29.03.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження стратегій ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»	01.04.2024 - 03.05.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо покращення маркетингових стратегій ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»	06.05.2024 - 24.05.2024	Виконано
6.	Висновки. Списки використаних джерел	27.05.2024 - 28.05.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи	29.05.2024 - 31.05.2024	Виконано

Здобувач _____ **Вадим МАСЮК**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Катерина СЕМЕНЕНКО**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Масюк В.О. Формування маркетингових стратегій підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

У кваліфікаційній роботі представлені методичні та практичні підходи щодо формування та впровадження маркетингової стратегії на підприємстві.

В роботі проаналізовано теоретичні аспекти щодо формування маркетингових стратегій підприємства, на основі аналізу підходів науковців щодо сутності «маркетингової стратегії» сформульоване власне бачення цього поняття, розглянуто методи та моделі вибору стратегії підприємства.

Також в роботі на основі дослідження маркетингового середовища ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» та бізнес-портфелю продукції за матрицею БКГ доведене, що сьогодні підприємству окрім його основних стратегій «диверсифікації за товарами» і «просування продукції» необхідно застосовувати ще стратегію «підтримання конкурентних переваг» і стратегію «розвитку», що сприятиме зміцненню та розвитку конкурентних позицій ТМ «Крят» на ринку плодоовочевих консервів.

Для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» обґрунтовані основні стратегічні напрямки розвитку діяльності, розроблена маркетингова стратегія «розвитку просування продукції», визначені основні етапи та заходи її реалізації. Розраховані показники впливу від впровадження нової стратегії у діяльність підприємства підтвердили позитивні зміни щодо збільшення чистого доходу, прибутку та рентабельності від реалізації продукції.

Робота містить 79 сторінок основного тексту, 18 таблиць, 11 рисунків та 55 використаних джерел.

Ключові слова: маркетингова стратегія, PEST-аналіз, матриця БКГ, бюджет маркетингових витрат, SEO-оптимізація, семантичне ядро web-сайту.

ANNOTATION

Masiuk V.O. Formation of marketing strategies of the enterprise.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 075 «Marketing». – National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

Methodical and practical approaches to the formation and implementation of a marketing strategy at the enterprise are presented in the qualification work.

The paper analyzed the theoretical aspects of the formation of the marketing strategies of the enterprise, based on the analysis of the approaches of scientists regarding the essence of «marketing strategy», the own vision of this concept was formulated, methods and models of strategy selection were considered.

Also, in the work based on the research of the marketing environment of PJSC «Bilotserkivskiy Canning Plant» and the business portfolio of products according to the BKG matrix, it is proved that the company, in addition to its main strategies «diversification by products» and «promotion of products», also needs to apply the strategy of «maintaining competitive advantages» and the «development» strategy, which will contribute to the strengthening and development of the competitive positions of TM «Kryat» in the canned fruit and vegetable market.

For PJSC «Bilotserkivskyi konservny zavod» the strategic directions of the development of activity have been substantiated, the marketing strategy of «product promotion development» has been developed, the main stages and measures of its implementation have been determined. The calculated indicators of the impact of the implementation of the new strategy confirmed positive changes in the increase in net income, profit and profitability from the sale of products.

The work contains 79 pages of the main text, 19 tables, 11 figures and 55 used sources.

Keywords: marketing strategy, PEST-analysis, BKG matrix, budget of marketing expenses, SEO-optimization, semantic core website.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Масюк В.О., Семененко К.Ю. Різновиди стратегій управління маркетингом. *Перспективи стабільного розвитку та соціальних комунікацій в умовах сучасних викликів; вітчизняні реалії та світовий досвід*: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю присвяченої 30-річчю економічного факультету ДДТУ (25-26 квітня 2024 р.) Дніпро: ДДТУ, С 132 - 136

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні аспекти щодо формування маркетингових стратегій підприємства.....	10
1.1 Сутність та класифікація видів маркетингових стратегій.....	10
1.2 Методи та сучасні моделі вибору стратегій підприємства.....	18
1.3 Значення формування стратегій маркетингу в умовах війни.....	25
Розділ 2. Дослідження стратегій ПрАТ «Білоцерківський консервний завод».....	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	29
2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства.....	35
2.2.1 Аналіз мікросередовища і оцінювання ключових параметрів конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів.....	35
2.2.2 Аналіз макросередовища підприємства.....	38
2.3 Оцінювання портфельної стратегії за методом матриці БКГ.....	41
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо покращення маркетингових стратегій ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»... ..	50
3.1 Основні стратегічні напрямки розвитку підприємства.....	50
3.2 Розрахунок економічної ефективності від впровадження рекламної кампанії в мережі Інтернет.....	55
3.2.1 Маркетингове обґрунтування заходу	55
3.2.2 Розроблення бюджету заходу.....	61
3.2.3 Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу..	62
3.3 Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства	65
Висновки.....	69
Список використаних джерел.....	72
Додатки	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні в умовах повномасштабної війни надзвичайно актуальним для підприємств є застосування у своїй діяльності маркетингової стратегії, яка спрямована на забезпечення стабільності та розвитку. В свою чергу, саме стабільність та розвиток підприємств є запорукою відновлення економіки України як в умовах війни, так й після її закінчення, що є дуже важливим.

Маркетингові стратегії дотримуються головної мети – адаптації діяльності підприємства до непередбачуваних змін середовища. Відсутність ефективних маркетингових стратегій негативно впливає на подальшу роботу підприємства, оскільки саме стратегія встановлює напрям розвитку бізнесу, оновлення продукції, посилення іміджу та ринкових позицій суб'єкту господарювання.

Дослідження проблем та важливі аспекти щодо необхідності розробки маркетингових стратегій в умовах війни та змін зовнішнього середовища висвітлені такими науковцями, як: Войтенко О. І., Ковальчук В. В., Корнієнко Т. О., Лутай Л. А., Пачева Н. О., Подзігун С. М., Фіщук А. О., Шульга А. О. та ін. Проте питання щодо формування стратегій маркетингу в умовах війни залишаються недостатньо дослідженими, що актуалізує тему кваліфікаційної роботи. Актуальність теми може бути підкреслена практичністю, а саме: формування стратегій маркетингу на конкретному підприємстві в умовах війни може бути корисним і для інших підприємств України.

Мета дослідження полягає у формуванні маркетингової стратегії та обґрунтуванні заходів їх реалізації на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначені наступні *завдання*:

- визначити сутність та види маркетингових стратегій;
- охарактеризувати методи та моделі вибору стратегій підприємства;

- розглянути значення формування стратегій в умовах війни;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»;
- проаналізувати зовнішнє середовище підприємства;
- розглянути комплекс маркетингу та існуючі стратегії підприємства;
- визначити основні стратегічні напрямки розвитку підприємства;
- розробити маркетингову стратегію для досліджуваного підприємства;
- визначити вплив від впровадження маркетингової стратегії на показники роботи підприємства.

Об'єкт дослідження – процес формування маркетингових стратегій на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні підходи, методичні інструменти та практичні пропозиції щодо формування маркетингових стратегій ПрАТ «Білоцерківський консервний завод».

Методами дослідження є: аналітичний метод, системний аналіз, порівняльний аналіз, метод конкурентних переваг, матричні методи, матриця БКГ, PEST- аналіз, коефіцієнтний і графічний методи.

Інформаційну основу дослідження складають монографії, наукові статті, публікації, аналітичні огляди і періодичні видання за темою дослідження, ресурси інформаційної мережі Internet, внутрішня та фінансова звітність ПрАТ «Білоцерківський консервний завод».

Структура і обсяг роботи складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг роботи – 79 сторінок включаючи 18 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел (55 найменувань) – 5 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація видів маркетингових стратегій

Сьогодні в умовах воєнного часу будь-яке підприємство та бізнес не може стабільно функціонувати без ефективної маркетингової стратегії, яка встановлює напрям щодо його подальшого розвитку та досягненню намічених цілей.

Слово «стратегія» у перекладі із грецького *strategia* (стратос – військо, аго – веду) означає «військове мистецтво», тобто запозичене з військової науки. Головна проблема військової науки – знаходити правильні шляхи до перемоги. Аналогічні проблеми виникають в процесі управління бізнес-діяльністю організацій та підприємств, що функціонують у умовах складного та нестабільного середовища. Зарубіжні науковці Чандлер А.Д. і Ендрюс К.Р. в своїх публікаціях поняття «стратегія» формулюють як «процес визначення довгострокових цілей або ідеальної аналітичної мети» [1, с. 68].

Стратегія, як загальна модель певних дій, увійшла до управлінських термінів, коли перед менеджерами підприємств постала проблема швидкого реагування на нестабільність середовища, що є важливим для розвитку бізнесу. Маркетингова стратегія підприємства є сукупністю довгострокових цілей щодо встановлення ефективної відповідності між потребами цільового ринку та можливостями підприємства [2, с. 50].

Формування стратегії означає визначення таких напрямків розвитку, які сприятимуть підвищенню конкурентних переваг та позицій підприємства на ринку, посилення іміджу та налагодження стійких довготривалих відносин між усіма партнерами ринку на взаємовигідній основі [3, с. 124]. Стратегія розробляється за певним планом із поетапним процесом її реалізації.

Відмінність стратегії від плану на довгостроковий період полягає у тому, що саме стратегія враховує можливі ризики та проблеми на ринку.

В науковій літературі немає однозначності у визначенні сутності поняття «маркетингова стратегія». Основні підходи науковців щодо змісту дефініції «маркетингова стратегія» наведені у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи науковців щодо визначення сутності поняття «маркетингова стратегія»

Автор, джерело	Визначення сутності поняття «маркетингова стратегія»
Ашаулов В.В. [2, с.51]	«це складова маркетингового менеджменту та системи стратегічного управління діяльністю підприємства»
Балабанова Л.В. [3, с.32]	«це філософія бізнесу, успіх підприємства на ринку, засіб досягнення маркетингових цілей»
Гаркавенко С. С. [4, с. 214]	«головна програма (план дій) з метою досягнення цілей підприємства, що спрямована на розподіл необхідних ресурсів на певний період з метою планування і визначення інноваційного планування»
Зайчук Т.О. [5, с. 214]	«сучасна філософія бізнесу задля забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом відбору сприятливих можливостей ринку та сильних сторін з метою зміцнення його конкурентних позицій»
Котлер Ф., Армстронг Г. [6, с.326]	«стратегія маркетингу: основну увагу приділяє цільовим покупцям. Фірма вибирає ринок, розподіляє його на перспективні сегменти й концентрує свою увагу на обслуговуванні цих сегментів»
Котелевська Ю.В. Новікова Т.В. [7, с. 152]	«важлива умова планування на ринку, яка виявляє міцність зв'язку між продавцем і покупцем, що впливає на інтенсивність зростання доходів підприємства»
Куденко Н.В. [8, с. 130]	«вектор дій підприємства щодо створення його цільових ринкових позицій»
Крюков А.Ф. [9, с. 1151]	«маркетингова логіка забезпечення ринкових цілей, що складається зі стратегій відносно цільових сегментів, рівня маркетингових витрат»
Мазур О.В. [10, с. 138]	«формування цілей і завдань підприємства-виробника та експортера по кожному окремому сегменту ринка і товару на певний період часу відповідно до ринкової ситуації та можливостей підприємства»
Міщенко В.А. [11, с. 96]	«інструмент застосування ресурсів підприємства задля задоволення кон'юнктури ринку, вивчення покупця, товару і конкурентів»
Решетнікова І.Л. [12, с.52]	«важлива функціональна стратегія, основа фірмової стратегії і бізнес-плану, охоплює усі сфери і функціональні підсистеми підприємства»
Тімонін О.М., Олійник С.С. [13, с. 172]	«раціональний, логічно обґрунтований механізм дій, керуючись яким підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання»
Шульга А. О. [14, с. 3]	«сукупність рішень щодо способів задоволення потреб споживачів за рахунок зовнішніх і внутрішніх ресурсів підприємства»

Джерело: складено автором на основі [2]-[14].

Аналіз табл. 1.1 дозволяє виділити такі основні підходи науковців щодо визначення сутності поняття «маркетингова стратегія», як:

- складової системи стратегічного управління підприємством та маркетингового менеджменту (Ащаулов В.В.);
- філософії бізнесу, що спрямована на успіх підприємства на ринку та зміцнення його конкурентних позицій (Балабанова Л.В., Зайчук Т.О.);
- головного плану (програми) або вектору дій з метою досягнення цілей підприємства, створення цільових позицій на ринку (Гаркавенко С. С., Куденко Н.В.)
- стратегії, що концентрує увагу на цільових покупців, перспективних сегментах ринку, виявляє міцність зв'язку між продавцем і покупцем (Котлер Ф., Армстронг Г., Котелевська Ю.В., Новікова Т.В., Мазур О.В.);
- маркетингової логіки, механізму дій щодо забезпечення ринкових цілей й вирішення завдань; інструменту застосування ресурсів (Крюков А.Ф., Міщенко В.А., Тімонін О.М., Олійник С.С., Шульга А. О.);
- функціональної стратегії, основи корпоративної стратегії і бізнес-плану (Решетнікова І.Л.).

Аналіз підходів науковцями щодо сутності маркетингової стратегії дозволяє сформулювати власне бачення цього поняття. Маркетингова стратегія підприємства – це комплекс інструментів та заходів, спрямованих на розвиток діяльності й ділового партнерства, зміцнення конкурентних позицій на ринку, розширення кола споживачів за допомогою використання власного потенціалу та можливостей підприємства.

Успіх підприємства залежить від добре продуманої і ефективно реалізованої стратегії. На сьогодні не існує ідеальної маркетингової стратегії й кожне підприємство здійснює свій вибір в залежності від намічених цілей. Як цей вибір відбуватиметься, які вимоги сформулює підприємство – таким і буде результат [2, с. 51].

Маркетингові стратегії класифікують за різними ознаками [16, с. 81]. Основні види маркетингових стратегій наведені на рис.1.1.



Рис. 1.1. Види маркетингових стратегій за класифікаційними ознаками

Джерело: складено автором на основі [14-16]

Стратегія маркетингу може бути представлена одним видом стратегії або їх поєднанням. Саме стратегія маркетингу є основою для розробки інших стратегій підприємства. Тобто тільки після формування маркетингової стратегії (прийняття управлінських рішень про ринки, товари, ціни, способи

просування) можна розробляти інші стратегії (менеджменту, виробництва, фінансування тощо).

Умови та фактори, під впливом яких здійснюється формування стратегії маркетингу підприємства наведені на рис.1.2.



Рис. 1.2. Умови та фактори формування маркетингової стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [16-17]

Маркетингову стратегію на підприємстві розробляють в залежності від цілей маркетингу, які намічено на майбутнє. На формування маркетингової стратегії, як вказано на рис.1.2, впливає: поточна конкурентна позиція підприємства на ринку; цілі та завдання; конкурентні стратегії підприємства та його головних конкурентів; наявні ресурси; можливості; тенденції та зміни зовнішнього середовища підприємства [18, 29].

Вагому роль при формуванні та реалізації маркетингової стратегії підприємств харчової промисловості мають фактори зовнішнього середовища, які здійснюють суттєвий вплив на їх діяльність. На вибір

маркетингових інструментів при реалізації стратегії впливають також й фактори внутрішнього середовища, оскільки у підприємства є можливість на кожному етапі впровадження стратегії скоригувати їх вплив у довгостроковому періоді з метою досягнення максимальної ефективності реалізації маркетингових заходів [19, с. 152].

У табл. 1.2 наведені фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на вибір інструментів маркетингу та формування стратегії маркетингу для підприємства.

Таблиця 1.2

Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на формування маркетингової стратегії

Середовище		Фактори
Зовнішнє середовище	Макросередовище	Вплив воєнного стану в Україні на функціонування харчової промисловості економічна ситуація країни; політико-правова ситуація в країні; стабільність національної валюти; рівень купівельної спроможності населення; розвиток інноваційних технологій; екологічний стан в країні.
	Мікросередовище	Споживачі; конкуренти; постачальники; контактні аудиторії посередники.
Внутрішнє середовище		Фінансові можливості підприємств; технологічні можливості підприємств; етап життєвого циклу, на якому перебуває товар; система управління персоналом; рівень кваліфікації персоналу тощо.

Джерело: складено автором на основі [19-21]

Аналіз наведених у табл. 1.2 факторів дозволяє зробити висновок, що значимість виділення факторів макросередовища пов'язана з неможливістю суттєвого впливу на них зі сторони підприємства. Проте підприємство може впливати на фактори мікросередовища і фактори внутрішнього середовища.

Значний вплив на формування маркетингової стратегії та комплексу маркетингу підприємства також мають такі фактори, як: цінова еластичність

попиту, рентабельність товарів, дії конкурентів, рівень монополізації ринку, охоплення ринку [20, с. 79].

В умовах повномасштабної війни рф проти України та зростаючої конкуренції основними завданнями підприємств є не тільки задоволення власних інтересів й потреб споживача, а й встановлення з ними стійких довірливих взаємовідносин [21, с. 27]. Тому маркетингова стратегія повинна бути спрямована на забезпечення саме таких стійких довготривалих зв'язків між споживачами та підприємством. Вважаємо, що сьогодні ефективному функціонуванню підприємств сприятиме реалізація маркетингової стратегії, що спрямована на розширення кола споживачів, розвиток ділового партнерства, збільшення обсягів реалізації та ринків збуту підприємств.

Етапи формування маркетингової стратегії подано на рис. 1.3.

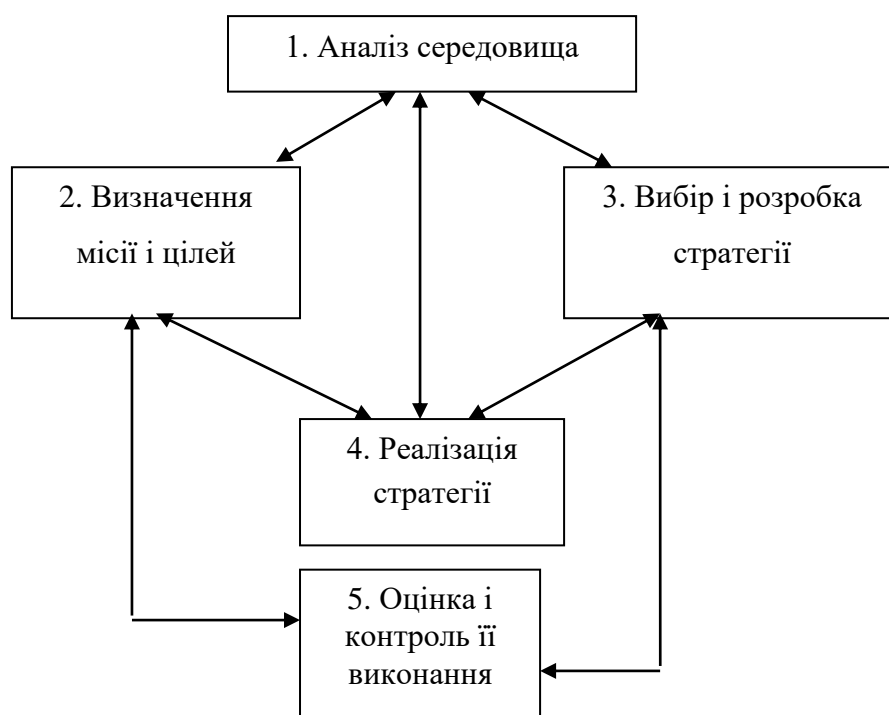


Рис. 1.3. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [22, с. 316].

Отже, формування стратегії маркетингу (рис. 1.3) складається із 5-ти послідовних етапів:

- аналіз середовища (внутрішнього та зовнішнього);

- визначення місії і цілей ;
- розробка і вибір маркетингової стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінка й контроль виконання стратегії.

Перший етап. Аналіз середовища є початковим етапом формування стратегії діяльності підприємства. Аналіз середовища підприємства – аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища, що включає якісні характеристики (структуру потреб споживачів, мотиви здійснення покупки, процес купівлі, інтенсивність конкуренції) і кількісні характеристики (місткість, насиченість, темпи зростання, стабільність попиту тощо) [23, с. 123].

Аналіз зовнішнього середовища проводиться для виявлення та оцінки факторів середовища, що можуть бути становити загрозу як діяльності підприємства, так й стратегії. Результатом такого аналізу є визначення та оцінка ринкових можливостей і загроз.

Внутрішнє середовищем підприємства – сукупність всіх внутрішніх факторів, які визначають процеси життєдіяльності підприємства. Внутрішній аналіз включає: аналіз основних маркетингових показників (прибуток, якість товару, інновації, аналіз портфеля бізнесу підприємства); аналіз цілей та стратегій (поточна стратегії, проблеми). Аналіз внутрішнього середовища виявляє потенціал суб'єкту господарювання та його внутрішні можливості, тобто те, що сприятиме досягненню цілей й реалізації стратегії [24, с. 59].

Отже, результати аналізу середовища підприємства дозволяють вчасно спрогнозувати усі загрози і можливості, розробити сценарії розвитку тієї або іншої ситуації та стратегію щодо реалізації місії й досягнення цілей.

Другий етап. Місія визначає головні орієнтири підприємства та напрями діяльності, що виражають сенс його діяльності. Цілі – стан характеристик підприємства, які є пріоритетними. Також саме на цілях оснований система мотивації на підприємстві. Отже, визначивши місію та основні цілі, переходять до розробки і вибору стратегії [25, с. 165].

Третій етап. Розробка і вибір стратегії здійснюється у наступній послідовності [22, с. 323]:

- аналіз поточної стратегії;
- аналіз бізнес-портфеля продукції;
- оцінка альтернативних стратегій й вибір оптимальної.

Аналізу бізнес-портфеля продукції дозволяє відповісти на питання чи:

- включає портфель достатню кількість бізнесу в привабливих галузях;
- є у портфелю достатня кількість «грошових корів» для того, щоб вирощувати «зірки» і фінансувати знаки «питань»;
- дає портфель достатнє необхідний прибуток;
- вразливий бізнес у разі прояву негативних тенденцій.

Залежно від відповідей на вищезазначені питання приймається рішення щодо визначення нового портфеля продукції й оптимальної стратегії, яка сприятиме досягненню цілей і основних завдань підприємства.

Четвертий етап. Реалізація стратегії.

У разі успішної реалізації стратегії підприємство досягає цілей і посилює свої конкурентні позиції на ринку. Іноді підприємство не в змозі впровадити вибрану стратегію у зв'язку із непередбаченими змінами у зовнішньому середовищі або у разі зменшення власного потенціалу для реалізації стратегії. На цьому етапі необхідно найбільш ефективними маркетинговими інструментами досягти поставленої мети [26, с. 323].

П'ятий етап. Оцінка і контроль виконання стратегії є заключним етапом формування маркетингової стратегії. На цьому етапі оцінка і контроль результатів відбуваються шляхом порівняння результатів з цілями.

Саме в процесі порівняння забезпечується стійкий зворотній зв'язок між результатами і досягненням цілей. Такий механізм зворотного зв'язку використовується для моніторингу і коригування стратегії [27, с. 205].

Отже, контроль за виконанням стратегії сфокусований на тому, чи можливо надалі реалізувати прийняту стратегію, і чи приведе її реалізація до намічених цілей підприємства.

1.2. Методи та сучасні моделі вибору стратегій підприємства

На сьогоднішній день науковцями розроблено безліч аналітичних методів і моделей, що можуть бути корисними керівникам та менеджерам підприємств для прийнятті рішень щодо формування і вибору стратегії.

У табл. 1.3 наведені найбільш поширені методи аналізу маркетингового середовища, що використовуються в процесі розробки та вибору стратегії.

Таблиця 1.3

Методи та моделі аналізу маркетингового середовища підприємства, що впливають на формування і вибір маркетингової стратегії

Середовище	Назва методу
Аналіз макросередовища	SWOT- аналіз
	PEST- аналіз
	GAP- аналіз
	STP- аналіз
Аналіз мікросередовища	SNW- підхід
	PIMS - аналіз
	Стратегічна модель Портера
	Методи бізнес-портфелю: - матриця БКГ - матриця Мак Кінсі-Дженерал Електрик - матриця ADL (Artur D.Little) - матриця Shell-DMP - тривимірна модель Абеля

Джерело: складено автором на основі [35, с. 78]

У процесі формування бізнес-портфеля товарів (послуг) відбувається перерозподіл ресурсів між різними цільовими ринками. При цьому виникає необхідність у класифікації всіх цільових ринків за двома незалежними вимірами – їх комерційної привабливості й конкурентних можливостях учасників. Для цього застосовуються матричні методів, які використовують індикатори привабливості й конкурентоспроможності [36, с.119].

Найпопулярніші методики бізнес-портфеля підприємства зводяться до побудови двовимірних матриць, одна з її осей – оцінка перспектив розвитку

ринку, а інша – конкурентоспроможність СГП (самостійних господарських підрозділів).

Розглянемо деякі із наведених у табл. 1.3 методів, що застосовують підприємства під час вибору стратегії. Головною ціллю зазначених методів є визначення конкурентного становище СГП та стратегій їх розвитку.

1. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) «зростання – частка ринку» є одним з найвідоміших матричних методів.

Головною особливістю матриці БКГ є встановлення щільного зв'язку між об'єктивними індикаторами продукту за стратегічним позиціонуванням підприємства на ринку. Матриця побудована на основі 2 базових критеріїв, що дозволяють оцінити перспективність продукту:

- конкурентоспроможність продукту на ринку, що характеризується відносною часткою ринку цього продукту (горизонтальна вісь на рис.1.4).
- привабливість ринку, що характеризується обсягами й темпами зростання продажів даного товару (вертикаль вісь на рис.1.4).

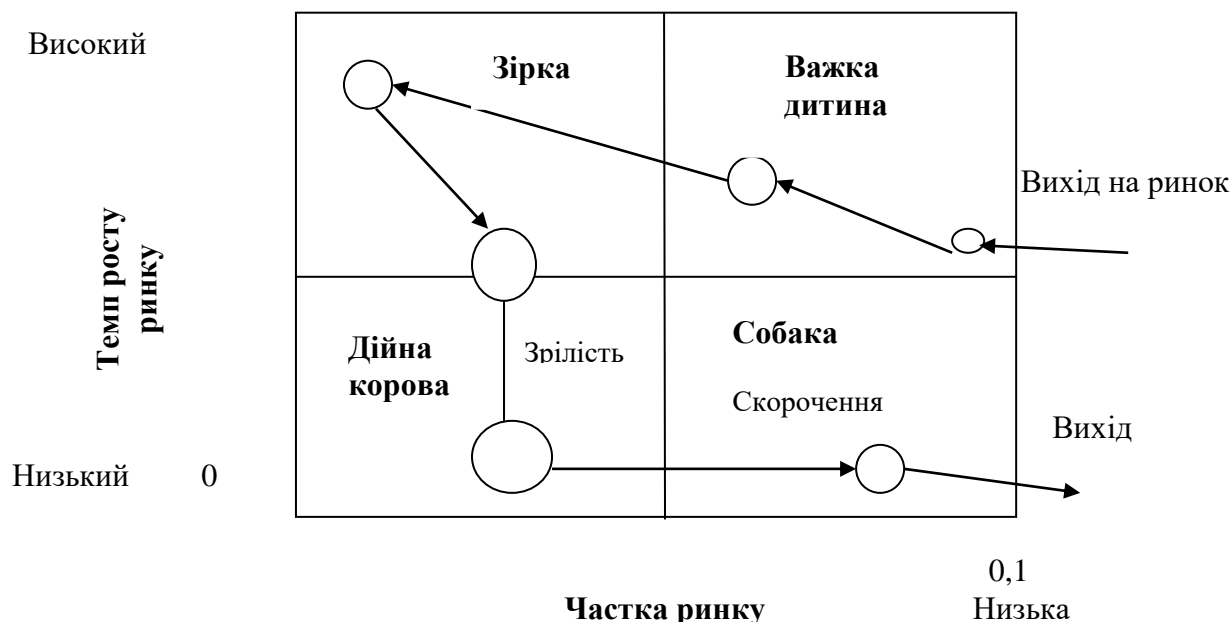


Рис. 1.4. Матриця «зростання – частка ринку»

Джерело: складено автором на основі [25, с. 186].

Як бачимо з рис. 1.4, горизонтальна вісь показує частку ринку, що займає продукт. Ця частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером-конкурентом. Вертикальна вісь показує річний темп росту продукту даної галузі, який приймає значення: від 0 і більше. Нанесені кола на матрицю БКГ показують положення продукту на осях «зростання – частка ринку» [25, с. 186].

Матриця БКГ складається з 4 квадратів, що відповідають різним ринковим ситуаціям, кожним з яких властива конкурентна стратегія, а саме:

- квадрант «зірка» характеризується комбінацією «швидке зростання і більша частка ринку». Цьому квадранту відповідають продукти-лідери на швидко зростаючому ринку. Такі продукти потребують фінансової підтримки росту, але приносять зростаючий прибуток, тобто мають гарну перспективу;

- квадрант «собака» відображає комбінацію «повільне зростання і мала частка ринку»: низькі витрати не дозволяють збільшити частку ринку.

- квадрант «дійна корова» є комбінацією «повільне зростання і більша частка ринку». Такі продукти здатні заробити більше грошей, ніж потрібно для втримання частки ринку;

- квадрант «важка дитина» відповідає комбінації – «швидке зростання і мала частка ринку», тому просування цього продукту доцільне тільки в умовах фінансового стимулювання [22, с. 320].

Для «зірок» – це збереження лідерства, для «собак» – вихід з ринку або низька активність, для «важких дітей» – інвестування і вибіркового розвитку; для «дійних корів» – отримання максимального прибутку. Завдяки тому, що матриця БКГ будується на основі об'єктивних індикаторів, ймовірність суб'єктивної оцінки конкурентоспроможності знижується, що зменшує ризик пов'язаних із цим негативних наслідків.

2. Матриця «Мак Кінсі-Дженерал Електрик» є близьким за підходом методом оцінки конкурентоспроможності продукту (рис. 1.5).

Матриця «Мак Кінсі-Дженерал Електрик» також використовує критерії привабливості цільового ринку і конкурентоспроможності, це матриця

«привабливість – конкурентоспроможність». Проте у цієї моделі з метою підвищення точності результатів, враховуються не одиничні показники, а групи параметрів (рис. 1.5).

Привабливість ринку	Висока	3. Обмежені інвестиції (закріпити стратегічні позиції)	6. Інвестувати (зростати)	9. Інвестувати (зростати)
	Середня	2. «Збирати врожай» (відмовитись від бізнесу)	5. Обмежені інвестиції (використовувати досягнутий стан і захищати його)	8. Інвестувати (зростати)
	Низька	1. «Збирати врожай» (відмовитись від бізнесу)	4. «Збирати врожай» (відмовитись від бізнесу)	7. Обмежені інвестиції (використовувати досягнутий стан)
		Низька	Середня	Висока
		Конкурентоспроможність фірми		

Рис. 1.5. Матриця «Мак Кінсі-Дженерал Електрик» [22, с. 325].

Критерій «привабливість ринку» складається із: потенціалу валового прибутку, темпів зростання цільового ринку, рівня конкуренції, рівня концентрації споживачів, тривалості життєвого циклу продукту (послуг).

Критерій «конкурентоспроможності» оцінюється за показниками, що характеризують відносну частку ринку, особливості продукту, відношення витрат на збут підприємства до витрат на збут його конкурентів, ступінь контролю каналів просування, імідж [36, с.156].

Результатом оцінювання за матрицею «Мак Кінсі-Дженерал Електрик» є двовимірна матриця за «привабливістю» і «конкурентоспроможністю», де фіксують низький, середній і високий рівні, а саме:

– рівень А (низька привабливість – слабка конкурентоспроможність) є найневигіднішим, відповідає категорії «собак» у матриці БКГ та є низьким;

- рівень В (висока привабливість – слабка конкурентоспроможність) є середнім рівнем та за ознаками аналогічний «важким дітям» з матриці БКН;
- рівень С (висока привабливість – сильна конкурентоспроможність) є високим, це найвигідніше положення, як у «зірок» (за матрицею БКГ);
- рівень D (низька привабливість – сильна конкурентоспроможність) є середнім, оскільки спостерігається низька активність на ринку [36, с. 162].

3. Матриця ADL (матриця фірми Artur D. Little).

В основі підходу до портфельного аналізу фірми Arthur D. Little лежить концепція життєвого циклу галузі відповідно до якої кожна СГП проходить у своєму розвитку 4 стадії:

- 1) народження,
- 2) розвиток,
- 3) зрілість,
- 4) спад.

Стратегія бізнес-одиниці визначається відповідно до її позиції на матриці ADL. (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Матриця ADL [37].

Зазначимо, що матриця ADL корисна для галузей високих технологій, де життєвий цикл товару короткий і тому бізнес може не досягнути своїх

цілей, якщо вчасно не застосує потрібну стратегію. Дана модель обмежена тільки тими стратегіями, в яких не робляться спроби змінити життєвий цикл галузі.

Заслугою Arthur D. Little є розробка 24 рекомендованих уточнених стратегій залежно від квадранту позиції СОБ на матриці ADL [36, с. 167].

4. Модель портфельного аналізу методом Shell - DPM – двовимірна матриця, яка складається з 9 секторів (квадратів 3×3). Її параметрами є конкурентоспроможність СОБ і перспективи розвитку галузі (рис. 1.7).

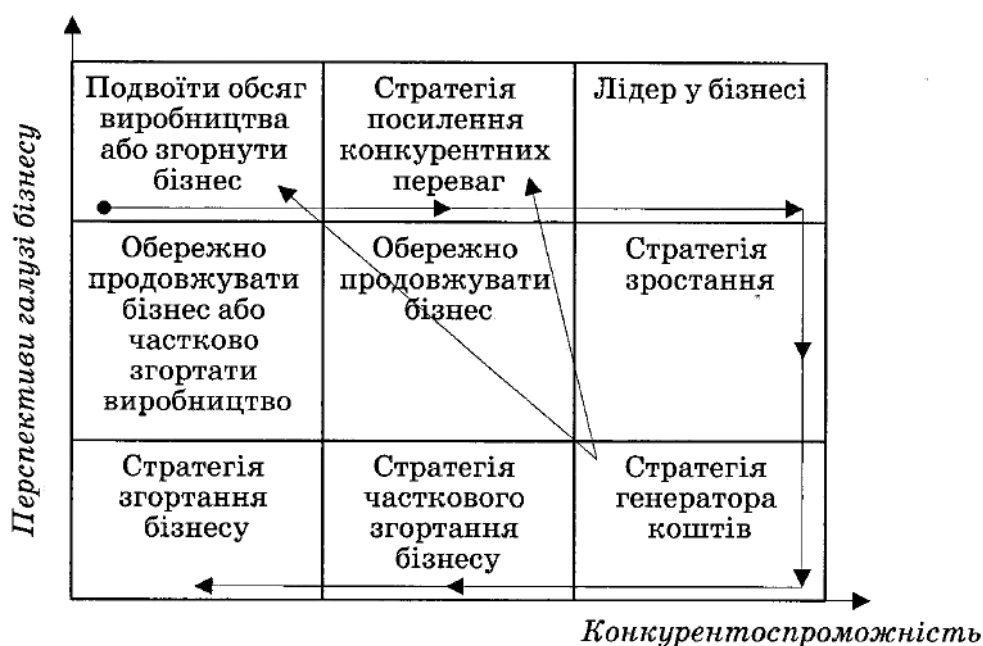


Рис. 1.7. Матриця Shell - DPM [38, с. 29].

Дана модель підтримує баланс між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних видів СОБ.

5. PIMS- аналіз (Profit Impact of Market Strategy) або аналіз рівня впливу обраної стратегії на розмір прибутковості та готівки.

Метод PIMS- аналізу був розроблений у середині 60-х років минулого сторіччя в компанії «General Electric» і заснований на результатах аналізу діяльності більш ніж 150 великих компаній [36, с. 133]. Модель створена на підставі статистичного аналізу діяльності багатьох підприємств США та

інших розвинених країн щодо методів роботи, успішності фірм, впливів інвестиційних проектів на результати роботи .

Метод PIMS- аналіз заснований на використанні емпіричної моделі, що пов'язує діапазон стратегічних змінних (ринкову частку, якість продукту; вертикальну інтеграцію) та ситуаційних змінних (зростання ринку, стадію розвитку галузі). Частка ринку і прибутковість тісно пов'язані між собою. Це пояснюється тим, що при високому попиті і відповідному обсязі виробництва собівартість продукції знижується, що дозволяє вільніше і ефективніше використовувати цінову політику для регулювання обсягів продажів і прибутковості в цілому [39].

Рекомендації і висновки PIMS- аналізу базуються на обробці великого статистичного матеріалу, мають практичний характер і зберігають свою актуальність у майбутньому.

1.3. Значення формування стратегій маркетингу в умовах війни

Сьогодні формування стратегії маркетингу є дуже важливим, оскільки вона спрямована на розвиток суб'єкта господарювання, задоволення потреб населення та забезпечення стабільної діяльності підприємства. Тільки ті підприємства, які здійснюють свою діяльність на ринку на основі стратегічних цілей та стратегій посилюють свою конкурентну ринкову позицію, зміцнюють зв'язки із партнерами по бізнесу та досягають успіху.

Стратегія маркетингу в сучасних реаліях війни може відрізнитися від стратегії, яку підприємство застосовувало до початку війни, оскільки реалії війни постійно змінюються та негативно впливають, як на підприємство (трудові, фінансові, матеріальні ресурси тощо), так й на споживачів та ключових партнерів (постачальників сировини, конкурентів, посередників). Тому важливо враховувати вплив війни та його наслідки на бізнес та

діяльність підприємств, який для підприємств, що знаходяться в Україні, може бути різним в залежності від регіону.

Зазначимо, що загальні втрати підприємств в Україні з початку війни складають 87 млрд дол. За 2022 рік 2,7% підприємств, що знаходяться на Сході України, зазнали втрат розміром більші 5 млн дол., 8,2% суб'єкта господарювання втратили від 1 млн дол. до 5 млн дол. Незначних втрат зазнали понад 50,6% підприємств, що здійснюють свою діяльність у центральних регіонах та 38,9% підприємств у західних регіонах (рис. 1.8).

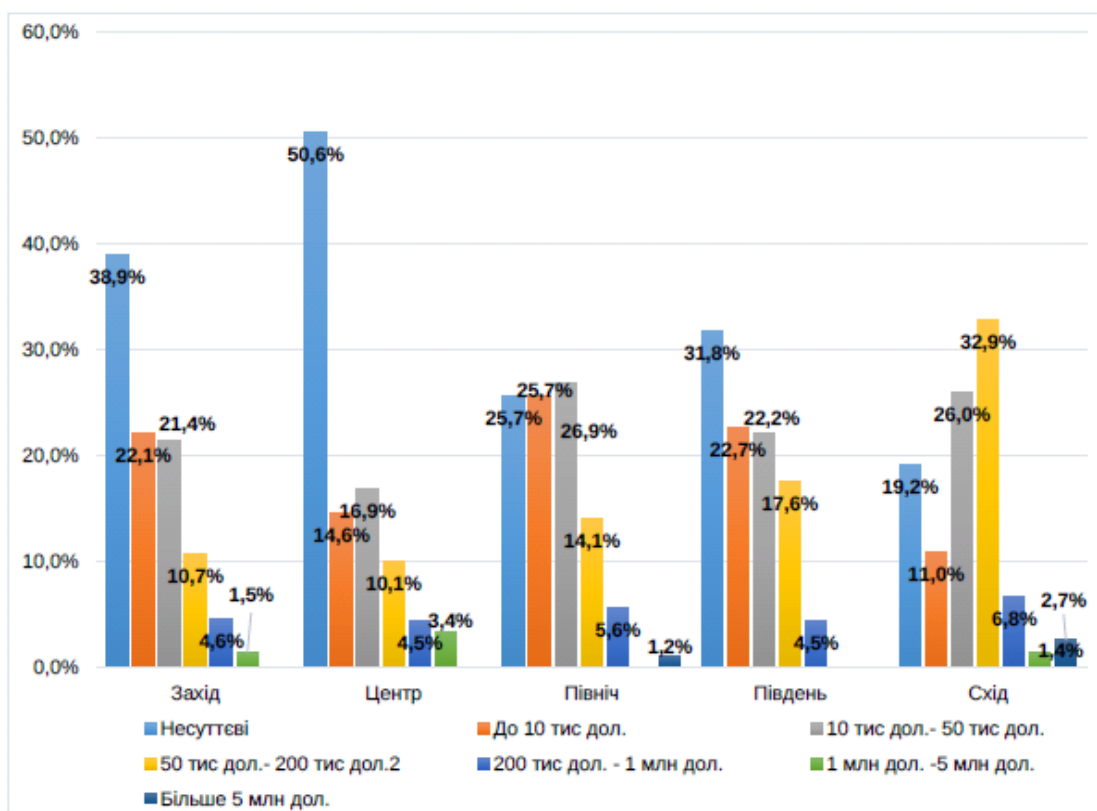


Рис. 1.8. Втрати підприємств різних регіонів України у 2022 р. [41].

Наразі негативною тенденцією для країни є те, що у кожному регіоні, у зв'язку з переміщенням осіб, чисельність працівників знизилася дуже суттєво, а саме: від 42,7% у західних областях і до 68,5% – у східних.

Вважаємо, що навіть у умовах війни, не дивлячись на небезпеку та економічну нестабільність, необхідно розробляти маркетингові стратегії та заходи їх реалізації. Кожна стратегія маркетингу повинна ґрунтуватися на

вивчення внутрішнього середовища та ретельному аналізі зовнішнього середовища, в якому працює підприємство під час війни. У табл. 1.4 наведені фактори, які необхідно враховувати при формуванні маркетингової стратегії в умовах війни.

Таблиця 1.4

**Фактори, що впливають на формування
маркетингової стратегії під час війни**

Фактор	Характеристика фактора в контексті формування маркетингової стратегії в сучасних реаліях війни
Безпека і захист	Під час формування стратегії усі комунікації повинні враховувати заходи безпеки.
Підтримка ЗСУ	Підтримка військових, постраждалих від бойових дій, участь у суспільно-значущих ініціативах та проєктах допоможуть створити позитивне прийняття бізнесу та бренду споживачами.
Перегляд (розширення або звуження) цільової аудиторії	Необхідно швидко реагувати на потреби та пріоритети цільової аудиторії.
Маркетингові комунікації	Воєнний стан може змінити логістику та канали зв'язку. Треба залучати нові канали збуту і зв'язку. Маркетингові комунікації адаптувати до поточної ситуації.
Лояльність до споживачів	Більше розробляти програми лояльності для клієнтів.
Співчуття та підтримка	Співпраця з гуманітарними організаціями; залучитися до благодійних проєктів, що надають допомогу населенню.
Співпраця із партнерами	Більше співпраці з партнерами, конкурентами, органами влади та громадськими організаціями.
Інновації та сучасні цифрові технології	Застосовувати інновації, інструменти диджиталізації та цифрові технології в бізнесі і комунікаціях.

Джерело: складено автором на основі [42]-[43].

Слід зауважити, що в умовах воєнного стану розробка програм лояльності для населення – це позитивна тенденція для підприємства. Тому при формуванні маркетингової стратегії необхідно розробляти спеціальні програми для клієнтів, що збільшить частоту покупок. Такі інструменти маркетингу дозволять підприємствам досягти позитивних результатів, що підвищать рентабельність, дохідність, впізнаваність та імідж, покращить позиції конкурентні позиції на ринку [42]. А поєднання сучасних цифрових

технологій, інструментарію диджиталізації при формуванні маркетингової стратегії сприятиме формуванню тривалих відносин довіри з партнерами, розширенню клієнтської аудиторії, збільшенню прибутку й зміцненню ринкових позицій.

Маркетинг під час війни допомагає підприємству підтримувати зв'язок з клієнтами, сприяє їхньому спокою, а також посилює імідж підприємства. Стратегія маркетингу допомагає підприємствам адаптуватися до змін ринку, залучаючи нових споживачів та виявляючи нові можливості [43].

Таким чином, маркетингова стратегія підприємства – це комплекс інструментів та заходів, спрямованих на розвиток діяльності й ділового партнерства, зміцнення конкурентних позицій на ринку, розширення кола споживачів за допомогою використання власного потенціалу та можливостей підприємства.

Формування стратегії маркетингу в умовах війни має бути гнучким, орієнтованою не тільки на адаптацію до можливих несприятливих змін у зовнішньому середовищі, а й на стратегічний розвиток. Маркетингова стратегія є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності та розвитку підприємства на ринку.

Сьогодні підприємства в Україні потребують фінансової підтримки, створення регіональних проектів та якнайшвидших інвестицій. Найважливішим маркетинговим інструментом розвитку українських підприємств мають виступити сучасні маркетингові стратегії розвитку, оскільки це сприятиме не тільки забезпеченню розвитку підприємства, а також стане запорукою відновлення економіки країни як в сучасних умовах війни, так й економічного зростання після її закінчення, що є дуже надзвичайно важливим.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ
ПрАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» зареєстроване за адресою: 09114, Київська обл., м. Біла Церква, вул. І. Кожедуба, буд. 63 [44].

Підприємство є провідним підприємством з виробництва консервів в Київській області. Основний вид діяльності підприємства – консервування овочів та фруктів. Найбільш популярнішим продуктом, який виготовляє завод (ТМ «Крят»), є консервований зелений горошок. Основний асортимент складається із: ікри з кабачків, овочевих салатів, консервованих: огірків, томатів, патисонів і кабачків [45].

Підприємство вільне у виборі предмету договору, інших умов фінансово-господарських відносин, які не суперечать законодавству України та самостійно визначає напрями діяльності, її планування, розподілення прибутку. Відносини підприємства з іншими господарюючими суб'єктами здійснюються на основі договорів.

Очолює підприємство директор – Крят Анатолій Федорович. У його веденні знаходяться питання стратегічного характеру. Директор має право представляти інтереси підприємства в установах, організаціях та державних органах, а також від імені заводу укладати договори.

Організаційна структура управління підприємством є лінійно-функціональною: директору підпорядковуються фінансовий директор, три заступника (з комерції, з виробництва, з технічних питань) та підрозділи адміністративного напрямку (служба безпеки, відділ управління персоналом, відділ ІТ, відділ правового забезпечення) та наведена на рис. 2.1.

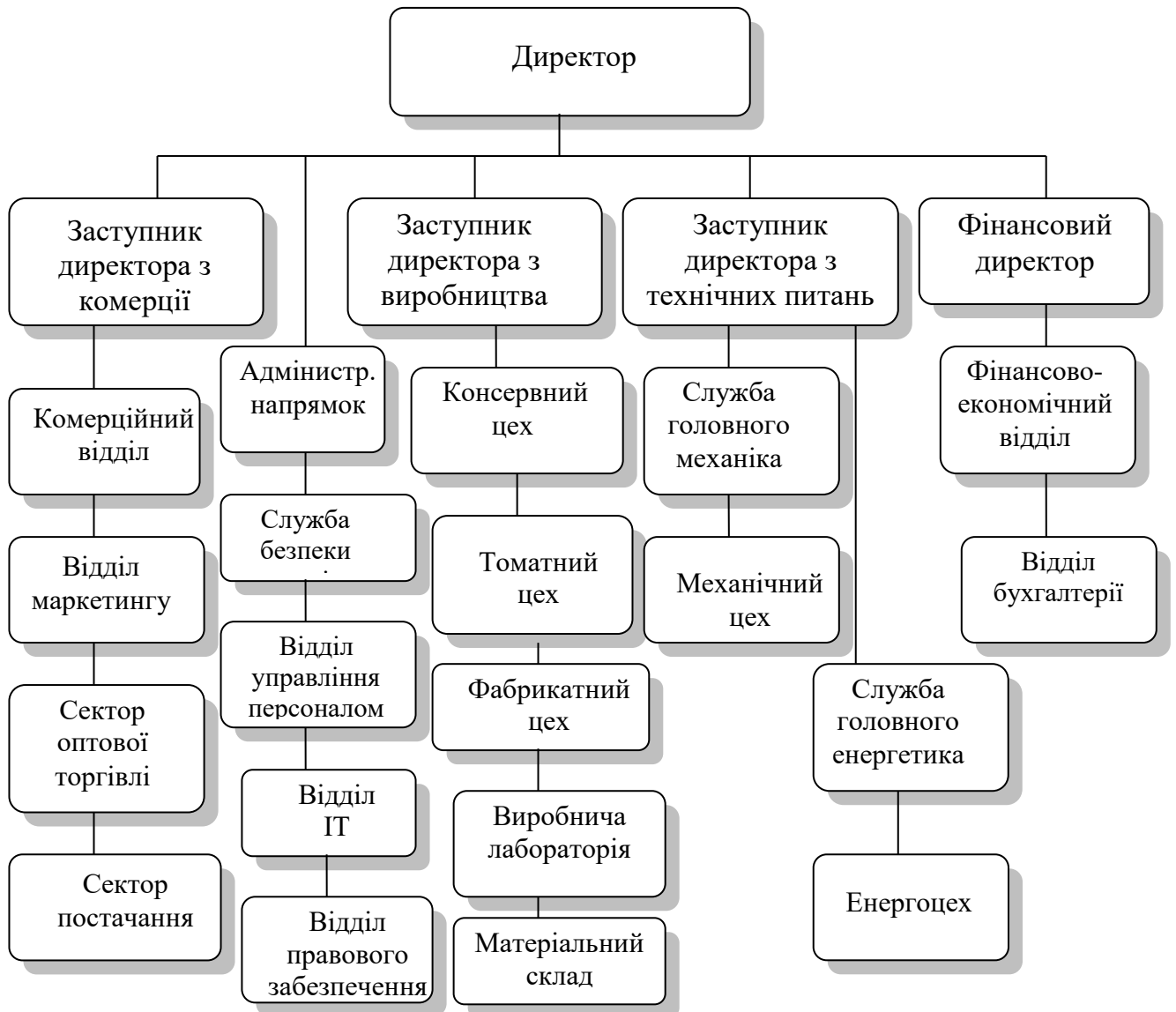


Рис. 2.1. Організаційна структура управління підприємством

Джерело: складено на основі внутрішньої звітності підприємства

Заступник директора з комерції відповідає за комерційний напрямок, йому підпорядковується комерційний відділ, відділ маркетингу, сектор оптової торгівлі, сектор постачання. Відповідальність за маркетингові дослідження українського ринку виробництва консервованої продукції, маркетингову діяльність несе начальник відділу маркетинг. За організацію виробництва та якість продукції відповідає заступник директора з виробництва. Заступнику директора за технічних питань підпорядковується

служби головного механіка і головного енергетика. Фінансовий директор підприємства відповідаю за організацію роботи фінансово-економічного відділу і бухгалтерії. Підприємство самостійно встановлює форму, системи та розміри оплати праці та системи преміювання працівників за результатами їх роботи. Завдяки висококваліфікованим фахівцям підприємство поступово нарощує обсяг виробництва продукції.

Сьогодні підприємство в процесі виробництв продукції застосовує сучасні енергоефективні технології, усі технологічні процеси відповідають європейським стандартам. Етапи контролю якості забезпечуються власною атестованою виробничою лабораторією та включають контроль сировини, виробництва та готової продукції [45].

У табл. 2.1 наведені основні економічні показники діяльності підприємства за 2022-2023 рр.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності підприємства за 2022-2023 рр.

Показники	Одиниця виміру	Роки		Відхилення 2023 р. до 2022 р.	
		2022	2023	абсолютне (+,-)	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	87418,00	98038,00	10620,00	12,15
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	78211,00	88990,00	10779,00	13,78
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	6841,00	7592,00	751,00	10,98
4. Витрати на збут	тис. грн.	64,00	154,00	90,00	140,63
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	85116,00	96736,00	11620,00	13,65
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	2302,00	1302,00	-1000,00	-43,44
7. Чистий прибуток	тис. грн.	1270,00	1354,00	84,00	6,61
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	97,37	98,67	1,31	1,34
9. Рентабельність діяльності	%	1,45	1,38	-0,07	x
10. Рентабельність продукції	%	2,70	1,35	-1,36	x

Джерело: складено автором на основі Додатку А [46]

Аналіз табл. 2.1 показує, що чистий дохід від реалізації продукції за 2022-2023 рр. збільшився на 10620 тис. грн. або на 12,15%, що є позитивною тенденцією. Собівартість продукції зросла на 10779 тис. грн. (13,78%), що свідчить про збільшення цін на сировину для виробництва продукції.

Адміністративні витрати і витрати на збут за 2022-2023 рр. зросли на 751 тис. грн. і 90 тис. грн. відповідно. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (складають із собівартості продукції, адміністративних витрат та витрат на збут) у 2023 р. зросли на 11620 тис. грн. або на 13,65%.

Прибуток від реалізації продукції у 2023 р. знизився на 1000 тис. грн. та становив 1302 тис. грн. Чистий прибуток зріс на 84 тис. грн., що свідчить про ефективність діяльності підприємства за останні 2 роки.

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції за 2 роки мали тенденцію незначного зростання на 1,31 коп. або на 1,34%.

Рентабельність діяльності у 2023 р. складала 1,38%, а це означає що на 1 грн. витрат на виробництво і реалізацію продукції підприємство одержує 1,38 грн. чистого прибутку. Зниження даного показника на 0,07% у 2023 р. порівняно із 2022 р. (1,45%) відбулося у зв'язку із зростанням повних витрат підприємства на 13,65%.

Рентабельність продукції за останні 2 роки зменшилась на 1,36% та у 2023 р. значення цього показника становило 1,35%, а це означає, що на 1 грн. реалізованої продукції підприємство має 1,35 грн. операційного прибутку, що вказує на ефективність виробництва продукції.

Отже, аналіз економічних показників підприємства за 2022-2023 рр.. показав позитивну тенденцію зростання чистого доходу. Навіть в умовах війни підприємство є прибутковим та рентабельним, про що свідчать такі показники, як: прибуток від реалізації продукції, чистий прибуток, рентабельність діяльності та рентабельність продукції.

Продукція підприємства від ТМ «Кріт» добре відома на українському і міжнародному ринках плодоовочевих консервів.

У табл. 2.2 наведений товарний асортимент підприємства за основними асортиментними групами (ширина асортименту) та видами продукції (глибина асортименту).

Таблиця 2.2

Товарна продукції за основними асортиментними групами

Групи асортименту (ширина)	Товарний асортимент: основні види продукції (глибина асортименту)
Консерви	
1. Натуральні	Зелений горошок консервований
	Кукурудза цукрова
	Томати по-кавказькі
	Томати по-херсонські
	Томати з зеленю
	Огірки мариновані
	Кавуни мариновані
	Асорті №2 (томати, огірки)
	Оливки в асортименті
2. Овочеві закусочні	Квасоля «Гостра»
	Квасоля в томатному соусі
	Ікра із кабачків «Літня»
	Салат «Білоцерківський»
	Салат «Закусочний»
	Аджика
	Перець з овочами
	Перець фарширований
	Баклажани з часником
	Баклажани з перцем
3. Борщові (обідні)	Борщ із свіжої капусти з томатом
	Борщ із свіжої капусти з квасолею
	Розсольник
	Солянки овочеві із свіжої капусти
4. Томатні	«Краснодарський»
	«Гострий»
	Томатна паста

Джерело: складено автором за [47]

Як бачимо з табл. 2.2, товарний асортимент досить різноманітний і складається із чотирьох основних товарних ліній (ширина асортименту).

Глибина основних видів асортименту складається із 26 позицій, а саме:

- 9 позицій за натуральними консервами та маринадами;
- 10 позицій за овочевими закусочними консервами;
- 4 позиції за натуральними консервами та маринадами;

– 3 позиції за томатними соусами і консервами.

Наразі одним з найпопулярніших продуктів із товарного асортименту, які виготовляються на заводі є зелений горошок, виробництво якого почалося у 1965 р, коли на заводі встановили відповідне обладнання [45].

За даними внутрішньої звітності підприємства асортимент продукції підприємства складає більші 80 видів консервів та маринадів.

У структурі асортименту продукції найбільшу частку займає зелений горошок (26%), на другому місці «салат «Білоцерківський» (22%), потім йдуть: помідори «по-херсонські» (17%) та баклажани (13%), інші асортиментні групи продукції займають менші 10%.

Отже, основним асортиментом ТМ «Крят» є :

- зелений горошок;
- «салат «Білоцерківський»;
- помідори «по-херсонські»;
- баклажани.

Сьогодні ТМ «Крят» – це високоякісна продукція із натуральної сировини, яка є прикладом не тільки якості, а й смакових властивостей. На підприємстві діють системи управління якістю згідно з вимогами: ДСТУ 8092-2000, ISO 22000:2007, HACCP [48].

В процесі виготовлення продукції підприємство використовує сучасне обладнання, постійно вдосконалює технологію виробництва. На заводі є лабораторія щодо контролю якості сировини, виробництва і продукції.

З метою максимального задоволення потреб клієнтів менеджери та колектив підприємства покращують якість продукції, оновлюють рецептуру, пакування продукції, а також завжди підтримує контакт зі споживачами. Для цього маркетологи підприємства розробляють програми лояльності, рекламні кампанії, а на найбільш популярну продукцію вводять на певний період різноманітні акції, привабливі знижки тощо.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

2.2.1. Аналіз мікросередовища і оцінювання ключових параметрів конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів

Мікросередовище підприємства складається із:

- споживачів;
- постачальників сировини та матеріалів;
- посередників;
- конкурентів.

Споживачами продукції ТМ «Крят» є:

– споживачі країн, де зосереджений експорт підприємства (це майже 80% продукції). Експорт здійснюється найчастіше до Канади, Німеччини, США, Греції, Прибалтики. Міжнародний ринок є досить привабливим для підприємства, попит на продукцію підприємства постійно зростає;

- регіональні споживачі: імідж ТМ «Крят» в регіонах є стабільним;
- контактні аудиторії: державні установи, страхові компанії, фінансові установи, банки, навчальні заклади, дитячі садки, лікарні тощо;
- прямі споживачі продукції: люди із низькими та середніми доходами, вікова категорія: від 20 до 60 років.

Основними споживачами підприємства є населення Київської області та інших регіонів України – це люди середнього та похилого віку з низькими та середніми доходами, що купують продукти, які будуть довго зберігатися. Під час війни попит на продукцію довгого збереження збільшився.

Розглянемо далі постачальників сировини та матеріалів підприємства.

Сьогодні кожне підприємство залежить від своєчасного постачання сировини, на яку в умовах війни, постачальники можуть підвищувати ціни, а також обмежувати поставки.

Основними постачальниками сировини підприємства – ТМ «Крят» – є: ВТП ПП «Злагода», ПРАТ «Покришева», ПОП «Руна», СТОВ «ПСП-Агро»,

ТОВ «Гласс Трейд», ПП «Есаром Україна» (Харків), ПП «Лев», ДП «Аромат», ПП «Лев» (Дніпропетровськ), ТОВ «Зоряне небо» [45].

ТОВ «Vulcascot Україна» постачає заводу фільтруючі матеріали, а ТОВ «Бел Оіл» і ТОВ «Гепард» – паливно-мастильних матеріали.

Посередники підприємства.

Основними посередниками підприємства є торгівельні мережі України, а саме: «АТБ», «Сільпо», «Велмарт», «Екомаркет», «Фора» та інші. Вони купують продукцію ТМ «Крят» для подальшого продажу. Також посередниками підприємства є заклади харчування та продуктові магазини, які купують продукцію підприємства виробництва для приготування страв.

Розглянемо конкурентів підприємства.

Конкуренти ТМ «Крят» українському ринку плодоовочевих консервів:

- група Компаній «Верес» (ТМ «Верес»);
- ПАТ «Сиверфуд» (ТМ «Ніжин»);
- ПрАТ «Чумак» (ТМ «Чумак»);
- ПАТ «Крафт» (ТМ «Золотодар»);
- ТДВ «Сатанівський консервний завод (ТМ «Бім-Бом»);
- ПрАТ «Волинь-Холдинг» (ТМ «Торчин»).

Розрахуємо конкурентоспроможності продукції ТМ «Крят» і його основних конкурентів ТМ «Верес» та ТМ «Ніжин» за такими показниками, як:

- 1) рівень цін на продукцію:
(високий – 1 бал, середній – 2 бали, низький – 3 бали);
- 2) якість продукції: від 1 (низька якість) до 5 (висока) балів;
- 3) асортимент продукції: від 1 (низький) до 5 (високий) балів;
- 4) використання сучасних технологій в процесі виробництва:
від 1 (низький рівень) до 5 (високий рівень) балів;
- 5) рівень стимулювання споживачів і рекламування продукції
(акції, реклама): від 1 (низький рівень) до 5 (високий рівень) балів.

У табл. 2.3 наведена оцінка конкурентоспроможності ТМ «Крят» і його основних конкурентів ТМ «Верес» та ТМ «Ніжин».

Оцінка конкурентоспроможності підприємств-конкурентів

Показники конкурентоспроможності	Ступень значимості (вага)	ТМ «Верес»	ТМ «Крят»	ТМ «Ніжин»
Рівень цін на продукцію	0,25	1	2	2
За фактором з урахуванням ваги:		0,25	0,5	0,5
Якість продукції	0,25	5	5	4
За фактором з урахуванням ваги:		1,25	1,25	1,0
Асортимент продукції	0,20	5	5	4
За фактором з урахуванням ваги:		1,0	1,0	0,8
Використання сучасних технологій виробництва	0,15	5	4	4
За фактором з урахуванням ваги:		1,0	0,8	0,8
Рекламування продукції і стимулювання споживачів	0,15	5	3	4
За фактором з урахуванням ваги:		0,5	0,3	0,4
Загальна кількість балів:		4,0	3,85	3,5

Джерело: складено автором на основі [48-50]

Аналіз наведених у табл. 2.3 розрахунків показав, що:

- найвищу оцінку має ТМ «Верес» з загальною кількістю балів 4,3;
- на другому місці – ТМ «Крят» – 3,85 балів;
- на третьому – ТМ «Ніжин» – 3,5 балів.

Конкурентними перевагами ТМ «Крят» порівняно із конкурентами виявилися такі показники, як:

- рівень цін на продукцію: середній (2 бали), що краще (з позицій споживача) рівня цін, ніж у ТМ «Верес»: високий (1 бал);
 - якість: висока (5 балів), що перевищує якість аналогічної продукції конкурента ТМ «Ніжин» (4 бали);
 - асортимент: високий (5 бала) на відміну від ТМ «Ніжин» (4 бали);
- Але реклама та стимулювання споживачів у ТМ «Крят» нижче (3 бал), ніж у ТМ «Верес» (5 балів) і ТМ «Ніжин» (4 бала).

Також ТМ «Крят» значно відстає від ТМ «Верес» – конкурента, який займає лідируючі позиції – за таким основним показником, як рівень

використання сучасних технологій в процесі виробництва продукції.

Таким чином, конкурентними перевагами ТМ «Крят» порівняно із основними конкурентами є:

- середній рівень цін на продукцію, що приваблює споживачів;
- широкий асортимент продукції;
- висока якість продукції за середніми цінами.

Вважаємо, що для ТМ «Крят» ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності є:

- впровадження сучасних провідних технологій та інновацій у процес виробництва продукції та їх подальше раціональне використання;
- стимулювання споживачів щодо купівлі продукції підприємства (продаж продукції он-лайн, програм лояльності, акційні знижки та ін.);
- активізацій реклами: розробка рекламних компаній, підвищення рекламування продукції в мережі Інтернет, соціальних мережах тощо;
- розробка та реалізація ефективної маркетингової стратегії, спрямованої на зміцнення конкурентних позицій на ринку консервів.

2.2.2. Аналіз макросередовища підприємства

Макросередовище – це зовнішні умови здійснення діяльності, які впливають на підприємство і які воно не може контролювати.

Проаналізуємо зовнішнє середовища підприємства за допомогою PEST-аналізу, що вивчає вплив на підприємство політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T) факторів. PEST-аналіз необхідний вивчення кожного фактору, важливого для підприємства, а також для оцінки стану та прогнозу можливих змін підприємства [51].

У табл. 2.4 за допомогою PEST-аналізу здійснене оцінювання впливу факторів (у балах) від min 1 (-1) до max 10 (-10) балів, де від'ємне значення означає негативний вплив фактору. Кожна група факторів PEST-аналізу – це:

- політичні (P) – чинники політико-правового зовнішнього середовища (ключові зміни в сфері правового регулювання та політичної стабільності);
- економічні (E) – фактори економічного стану (інфляція, зростання);

– соціальні (S) – соціальне середовище і культура (демографічний склад населення, освіченість населення, кваліфікованість кадрів, особливості менталітету тощо);

– технологічні (T) – чинники, що характеризують рівень сучасних провідних технологій в країні [52].

Таблиця 2.4

PEST- аналіз підприємства

Групи факторів зовнішнього середовища	Напрямок впливу факторів	Оцінка впливу факторів, бали
1. Політичні фактори		
Вплив воєнного стану на функціонування харчової галузі в плодоовочево-консервній промисловості	-	8
Посилення державного контролю за конкуренцією і цінами в плодоовочево-консервній промисловості в Україні в умовах воєнного стану	+	7
Політика держави у підготовці кадрів на підприємствах плодоовочево-консервній промисловості	+	5
Всього балів за політичними факторами:		20
2. Економічні фактори		
Підвищення ціни електроенергії для підприємств	-	5
Збільшення цін на сировину, матеріали та витрат на виробництво плодоовочевих консервів	-	4
Зниження рівня доходів населення України	-	4
Зростання темпу інфляції в Україні	-	5
Державні програми підтримки підприємств-виробників плодоовочево-консервній промисловості	+	7
Всього балів за економічними факторами:		25
3. Соціальні фактори		
Зниження чисельності населення України	-	5
Відтік кваліфікованих кадрів за кордон у зв'язку із війною	-	4
Наявність і потенційна кількість кадрів в Україні	+	5
Погіршення умов соціального життя населення	-	4
Всього балів за соціальними факторами:		18
4. Технологічні фактори		
Розвиток сучасних технологій у сфері виробництва плодоовочевих консервів	+	5
Фінансування досліджень у сфері виробництва плодоовочевих консервів за рахунок інвестицій	+	4
Розробка інновацій у виробництві плодоовочевих консервів	+	5
Всього балів за технологічними факторами:		14

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Як бачимо із табл. 2.4, найбільший вплив на діяльність підприємства здійснюють економічні та політичні фактори, сума балів яких складає 25 та

20 балів відповідно. Наприклад, якщо розглядати політичні фактори, то воєнний стан в Україні є найбільш негативним зовнішнім фактором із оцінкою у -8 балів. Проте суттєвий позитивний вплив здійснює посилення в Україні в умовах війни державного контролю за конкуренцією та цінами в плодоовочево-консервної промисловості (7 балів).

Що стосується економічних факторів, то дуже позитивним фактором впливу на розвиток підприємства є державні програми підтримки підприємств-виробників (7 балів).

Негативними факторами впливу є такі, як: підвищення ціни на електроенергію для підприємств (із оцінкою у -5 балів), зростання цін на матеріали, а також витрат на виробництво плодоовочевих консервів (-4 бали) для споживачів. Також негативний вплив здійснюють економічні фактори – це: зростання темпу інфляції в Україні (-5 балів) та зниження рівня доходів населення (-4 балів).

Позитивним соціальним фактором впливу на підприємство є наявність та потенційна кількість кадрів в Україні (5 балів), а найбільш негативними – зниження чисельності населення (-5 балів) та погіршення умов соціального життя населення із оцінкою у -4 бала (табл. 2.4).

Від технологічних факторів залежить рівень забезпечення сучасними технологіями і обладнанням. Підприємства, що впроваджують у свою діяльність сучасні технології матимуть конкурентні переваги перед тими, хто їх не використовує.

Найбільш позитивним технологічним фактором, що впливає на діяльність підприємства, є розвиток провідних технологій у сфері виробництва консервів (5 балів).

Отже, PEST-аналіз показав, що найбільш негативними факторами зовнішнього середовища, що впливають на підприємство, є:

- вплив воєнного стану на плодоовочево-консервну промисловість;
- підвищення ціни електроенергію;
- зростання цін на сировину та матеріали.

Найбільш позитивними факторами, що впливають на розвиток підприємства, є:

– державні програми підтримки для підприємств-виробників плодоовочевих консервів;

– посилення державного контролю за конкуренцією та цінами харчової галузі України.

Отже, методологія PEST-аналізу дає змогу наглядно сформувати об'єктивну уяву про реальний стан підприємства, а також дослідити та оцінити перспективи розвитку підприємства з урахуванням факторів, які становлять можливі загрози для його діяльності, та посилення конкурентних позицій на ринку плодоовочевих консервів.

2.3. Оцінювання портфельної стратегії за методом матриці БКГ

Проведемо аналіз бізнес-портфелю підприємства за допомогою матриці БКГ на основі даних чистого доходу від реалізації продукції у 2022-2023 рр. за основними асортиментними групами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції підприємства за асортиментними групами, тис. грн.

Найменування асортиментних груп	Роки	
	2022	2023
1. Натуральні консерви	30596,00	38054,44
2. Овочеві закусочні консерви	24225,00	27050,64
3. Борщові (обідні) консерви	22113,00	17646,84
4. Томатні консерви	10484,00	15286,08
Разом	87418,00	98038,00

Джерело: складено автором на основі [47]

Для побудови матриці БКГ розрахуємо темпи зростання продажу (T_i) кожного СГП за 2023 рік за даними табл. 2.5:

$T_1 = (38054,44:30596,00) \times 100\% = 124,38\%$ – темп зростання продажу натуральних консервів;

$T_2 = (27050,64:24225,00) \times 100\% = 111,66\%$ – темп зростання продажу овочевих закусочних консервів;

$T_3 = (17646,84:22113,00) \times 100\% = 79,80\%$ – темп зростання продажу борщових (обідніх) консервів;

$T_4 = (15286,08:10484,00) \times 100\% = 145,80\%$ – темп зростання продажу томатних консервів.

Далі для визначення горизонтальної лінії поділу матриці БКГ на зони розрахуємо середній темп зростання продажу продукції як середнє значення між мінімальною (79,80%) та максимальною (145,80%) величинами темпів зростання продажу.

$$T_{\text{середн.}} = (79,80\% + 145,80\%): 2 = 112,80\%.$$

$T_{\text{середн.}} = 112,80\%$ – середній темп зростання продажу продукції.

Далі розрахуємо питому вагу (частку обсягу) продажів кожного СГП у загальному обсязі продажу продукції підприємства за даними табл. 2.5:

$$Ч_1 = 38054,44:98038,00 \times 100\% = 38,82\% \text{ – натуральні консерви};$$

$$Ч_2 = 27050,64:98038,00 \times 100\% = 27,59\% \text{ – овочеві закусочні консерви};$$

$$Ч_3 = 17646,84:98038,00 \times 100\% = 18,00\% \text{ – борщові (обідні) консерви};$$

$$Ч_4 = 15286,08:98038,00 \times 100\% = 15,59\% \text{ – томатні консерви}.$$

Для визначення вертикальної лінії поділу матриці БКГ на зони розрахуємо середню питому вагу продажу продукції підприємства:

$$Ч_{\text{середн.}} = (15,59\% + 38,82\%): 2 = 27,20\%.$$

$Ч_{\text{середн.}} = 27,20\%$ – середня питома вага продажу продукції.

На основі вищенаведених розрахунків побудуємо адаптовану матрицю БКГ, відклавши по вертикальній осі «темпи зростання обсягів продажу СГП у 2023 р. по відношенню до 2022 р.», а по горизонтальній – значення показника «питома вага СГП в загальному обсязі продажів підприємства». Зауважимо, що для зручності темпи зростання та питома вага продажів кожного СГП (асортиментної групи) округлені до цілого числа (рис. 2.2).

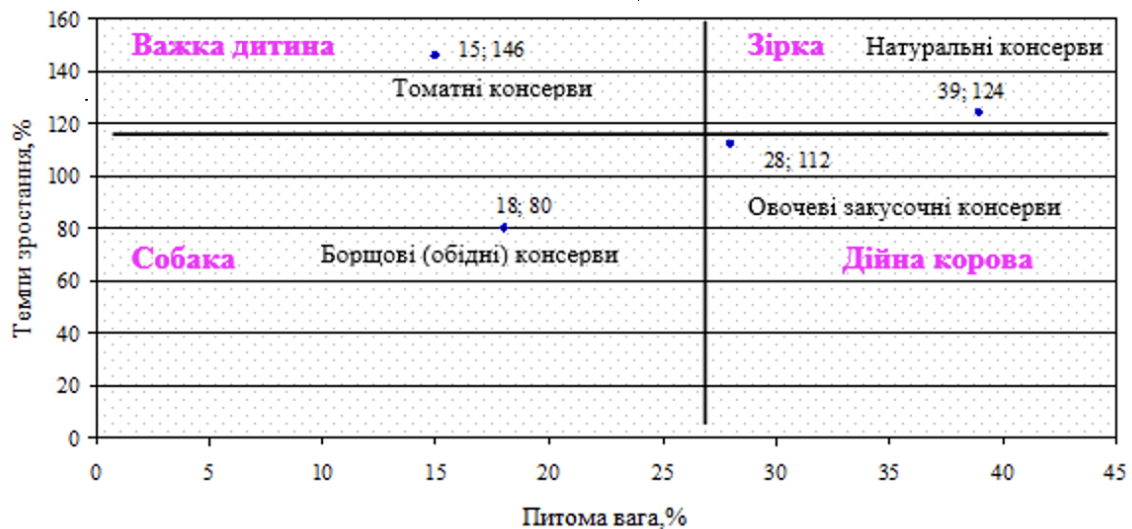


Рис. 2.2. Адаптована матриця БКГ підприємства за 2023 рік

Джерело: складено на основі табл. 2.5.

Проаналізуємо отримані результати за побудованою матрицею БКГ.

У квадрант «зірка» ввійшла асортиментна група «натуральні консерви» – це продукти-лідери. Натуральні консерви сьогодні приносять підприємству зростаючий прибуток, тобто мають гарну перспективу, але потребують фінансової підтримки – значних капіталовкладень. Для збереження лідерства по цієї асортиментної групі обираємо стратегію HOLD – стратегія «підтримання конкурентних переваг», яка передбачає вкладення коштів у маркетингову діяльність.

У квадранті «дійна корова» знаходиться асортиментна група «овочеві закусочні консерви». Ця продукція приносить підприємству великі прибутки та має постійних споживачів. Також такі продукти здатні заробити більше грошей, ніж потрібно для втримання саме цієї частки ринку. Тому з метою збереження ринкової частки СГП за цією продукцією також обираємо стратегію «підтримання конкурентних переваг».

У квадранті «важка дитина» ввійшли «томатні консерви». Продукція цієї асортиментної групи має великі темпи продажу, але не має конкурентних переваг. За продукцією із цієї групи обираємо стратегію BULD – «розвитку»

(«інтенсифікації зусиль») – вкладення коштів у маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової частки СГП.

У квадранті «собака», який відображає повільне зростання (температурний приросту – 9,80%), знаходиться група «борщові (обідні) консерви». Хоча ця продукція показує повільне зростання, але її частку ринку складає 18%. За цією групою обираємо стратегію «розвитку» («інтенсифікації зусиль»), оскільки ця продукція високої якості за середню ціну та має постійних споживачів.

У табл. 2.6 на основі адаптованої матриці БКГ за 2023 рік представимо бізнес-портфель (господарський портфель) та його структуру за основними видами СГП: 1) «зірка»; 2) «дійна корова»; 3) «важка дитина»; 4) «собака».

Таблиця 2.6

**Бізнес-портфель підприємства та його структура за 2023 рік
за матрицею БКГ в розрізі основних видів СГП**

Показники	Обсяг продажів продукції за групами СГП	
	тис. грн.	%
Загальний обсяг продажів за всіма групами СГП	98038,00	100,00
1 «Зірка»: натуральні консерви.	38054,44	38,82
2. «Дійна корова»: овочеві закусочні консерви.	27050,64	27,59
3. «Важка дитина»: томатні консерви.	15286,08	15,59
4. «Собака»: борщові (обідні) консерви:	17646,84	18,00

Джерело: складено автором на основі табл. 2.5 та рис. 2.2 (матриці БКГ)

Як бачимо із табл. 2.6, структура бізнес-портфель підприємства розподілена таким чином:

1. «Зірка» – натуральні консерви – 38,82%;
2. «Дійна корова»: овочеві закусочні консерви – 27,59%;
3. «Важка дитина»: томатні консерви – 15,59%;
4. «Собака»: борщові (обідні) консерви – 18,00%.

Отже, у структурі бізнес-портфелю підприємства присутні усі 4 СГП.

Питома вага групи «Зірка» складає 38,82%, що відповідає структурі збалансованого товарного портфелю (не менші 20%).

Питома вага групи «Дійна корова» складає 27,59%, що відповідає вимогам щодо структури збалансованості портфелю (не більші 45%-50%).

Група «Важка дитина», яка складає 15,59%, також відповідає структурі збалансованості портфелю (15-20%).

Але питома вага групи «Собака» складає 18%, що набагато перевищує допустимий показник в $\leq 5\%$.

Таким чином, можна прийти до висновку, що товарний асортимент продукції є не досить збалансованим. Тому підприємству необхідно вкладати кошти у маркетингові заходи задля покращення структури бізнес-портфелю.

Сьогодні основними перевагами підприємства є:

- ефективний технологічний процес;
- контроль виробництва продукції на всіх етапах;
- використанням натуральної сировини у виробництва продукції;
- контроль якості продукції;
- власні фірмові рецепти виготовлення продукції.

Місія підприємства – забезпечення споживачів якісною, натуральною і доступною консервованою продукцією. Основною стратегією підприємства є стратегії «диверсифікація за товарами», що спрямована на розширення асортименту продукції.

Цінова політика підприємства.

Ціна на продукцію на підприємстві визначається методом орієнтації на витрати. Витратна модель ціноутворення заснована на повному покритті витрат на виробництво і збут та отримання прибутку. Ціна складається з собівартості та прибутку.

Договірна оптова ціна продукції ($C_{\text{опт}}$) дорівнює:

$$C_{\text{опт}} = C + П, \quad (2.1)$$

де C – собівартість продукції (включаючи витрати на збут),

$П$ – плановий прибуток.

Плановий прибуток визначають за формулою:

$$\Pi = C \cdot P / 100, \quad (2.2)$$

де Р – рентабельність продукції, %.

Рентабельність товарної продукції приймається на рівні 10-30%.

Отже, основним методом ціноутворення на продукцію підприємства є метод орієнтації на витрати.

Також підприємство використовує конкурентну модель ціноутворення, що орієнтована на вивчення досвіду ринкового коригування ціни з урахуванням цін підприємств-конкурентів. Для цього фахівці відділу маркетингу щокварталу регулюють ціни з урахуванням цін підприємств-конкурентів.

Політика розподілу.

Підприємство використовує різні канали збуту продукції: від нульового каналу розподілу до опосередкованих:

- працює напряму з кінцевим споживачем в Київській області;
- екстенсивний збут – реалізація через посередників.

В прямої схемі збуту продукції замовник заключає договір щодо постачання продукції з працівниками підприємства без втручання третіх осіб.

Сьогодні підприємство здійснює пошук нових каналів та ринків збуту продукції. В процесі здійснення своєї діяльності підприємство активно застосовує маркетингову стратегію просування продукції.

Комунікаційна політика.

У своїх маркетингових комунікаціях підприємство застосовує:

- рекламу;
- персональний продаж;
- стимулювання збуту.

Розглянемо далі вищезазначені комунікації підприємства.

Реклама.

Реклама є платною формою подання інформації щодо товару від замовника з метою привернення уваги, розширення кола споживачів й

просування товару. Результатом реклами є зростання продажу продукції та отримання додаткового прибутку від проведення рекламних заходів. Реклама повинна містити не лише інформацію про підприємство та продукцію, але й мотивацію, спрямовану на споживачів щодо здійснення купівлі продукції саме цього підприємства.

При розробці реклами для споживачів фахівці відділу маркетингу, як правило, використовують такі види реклами, як:

- зовнішню рекламу,
- рекламу в мережі Інтернет;

Зовнішня реклама – це: білборди, брендування транспорту, світлові вивіски, розміщення рекламних листівок в маршрутних таксі, виготовлення стікерів з інформацією о продукції та зображенням логотипу підприємства.

Сьогодні ефективним способом просування товарів є Інтернет-реклама, особливість якої полягає у її дворівневому підході:

- перший підхід – контекстна реклама; реклама в соцмережах;
- другий підхід – реклама на власному web-сайт підприємства.

Основним інформаційним каналом для підприємства є реклама в Інтернеті на власному web-сайті. Здійснюючи рекламування продукції підприємства, фахівець-рекламіст спрямовує усі зусилля на донесення до споживача такого звернення, яке буде викликати у нього позитивні емоції.

Персональний продаж. Персональний продаж на – продаж із року в рік продукції постійним клієнтам та укладання угод про співробітництво.

Стимулювання збуту (заходи, спрямовані на стимулювання продажу продукції).

Стимулювання збуту на підприємстві здійснюється шляхом надання скидок посередникам і клієнтам, яки купують продукцію оптом, а саме:

- стимулювання споживачів – заохочення задля більш інтенсивних купівель (надання знижок чи певних пільг);
- стимулювання працівників підприємства (премії, цінні подарунки, участь у прибутку),

- стимулювання посередників (знижки з ціни залежно від обсягу закупок).

- стимулювання збуту шляхом надання скидок споживачам, які купують продукцію оптом.

Таким чином, аналіз економічних показників підприємства за 2022-2023 рр. показав позитивну тенденцію зростання чистого доходу та чистого прибутку. Діяльність підприємства за останні 2 роки війни є прибутковою та рентабельною. Аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз) показав, що підвищення ціни електроенергії та зростання цін на сировину негативно впливають на підприємство.

Конкурентними перевагами підприємства порівняно із його основними конкурентами є: середній рівень цін на продукцію; широкий асортимент продукції; висока якість продукції за середніми цінами.

У своїй маркетинговій діяльності підприємства застосовує товарну, цінову, розподільчу та комунікаційні політики. Фахівці відділу маркетингу займаються вивченням попиту споживачів на продукцію, проведенням маркетингових досліджень ринку, рекламуванням діяльності та асортименту продукції, визначенням ефективних способів збуту продукції.

Місія підприємства полягає у забезпеченні споживачів якісною, натуральною та доступною продукцією.

Основними маркетинговими стратегіями, які наразі використовує підприємство є стратегія «диверсифікація за товарами» та стратегія «просування продукції».

Аналіз бізнес-портфеля товарної продукції показав, що підприємству в своїй діяльності також необхідно використовувати:

- стратегію «підтримання конкурентних переваг» за такими групами, як: натуральні консерви та овочеві закусочні консерви;

- стратегію «розвитку» («інтенсифікації зусиль») – томатні консерви;

- стратегію «розвитку» («інтенсифікації зусиль») або «збору урожаю» за овочевими закусочними консервами.

Сьогодні ключовими факторами підвищення конкурентних позицій підприємства є:

- впровадження сучасних провідних технологій та інновацій у процес виробництва продукції та їх подальше раціональне використання;
- стимулювання споживачів щодо купівлі продукції підприємства (продаж продукції он-лайн, програм лояльності, акційні знижки та ін.);
- активізацій реклами: розробка рекламних компаній, підвищення рекламування продукції в мережі Інтернет, соціальних мережах

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО
ПОКРАЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ
ПрАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»

3.1. Основні стратегічні напрямки розвитку підприємства

Аналіз маркетингової діяльності підприємства у попередньому розділу роботи показав, що фахівці відділу маркетингу займаються вивченням попиту споживачів на продукцію, проведенням маркетингових досліджень ринку, рекламуванням і просуванням продукції. Основними маркетинговими стратегіями, яки наразі використовує підприємство є стратегія «диверсифікація за товарами» та стратегія «просування продукції».

Проведений аналіз бізнес-портфеля продукції ТМ «Крят» (рис. 2.2 у попередньому розділу) показав, що підприємству необхідно використовувати такі стратегії, як: 1) «підтримання конкурентних переваг», 2) «розвитку» («інтенсифікації зусиль»), 3) «збору урожаю» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Положення СГП та відповідні стратегії за матрицею БКГ

Назва СГП	Положення СГП за матрицею БКГ	Стратегія за матрицею БКГ
1. Натуральні консерви	«Зірка»	«підтримання конкурентних переваг»
2. Овочеві закусочні консерви	«Дійна корова»	
3. Томатні консерви	«Важка дитина»	«розвитку» («інтенсифікації зусиль»)
4 Борщові (обідні) консерви	«Собака»	«розвитку» («інтенсифікації зусиль»)
		«збору урожаю»

Джерело: складено автором на основі рис. 2.2 (матриця БКГ) та табл. 2.6.

Як бачимо з табл. 3.1, згідно матриці БКГ стратегію «підтримання конкурентних переваг» підприємству бажано застосовувати за такими СГП: натуральні консерви («Зірка»), овочеві закусочні консерви («Дійна корова»). Дана стратегія потребує вкладення коштів у маркетингові заходи з метою збереження лідерства (для «Зірки» – натуральні консерви) та збереження ринкової частки за овочевими закусочними консервам, що приносять великі прибутки та мають постійних споживачів на українському та міжнародному ринках плодоовочевих консервів.

Стратегію «розвитку» підприємству необхідно застосовувати за томатними консервами, оскільки саме ця продукція має великі темпи продажу, але не має конкурентних переваг (потрапила у квадрант «важка дитина»), а тому з метою підвищення ринкової частки цієї асортиментної групи «томатні консерви» потрібно вкладати кошти у розробку ефективних маркетингових заходів.

Стратегію «розвитку» («інтенсифікації зусиль») підприємству бажано використовувати для асортиментною групою борщові (обідні) консерви, оскільки саме ця продукція має високу якість за середню ціну, а, отже, має постійних споживачів, хоча й потрапила у квадрант БКГ «Собака», що відповідає малої частки ринку із повільним темпом зростання. Також для зазначеного асортименту можна застосовувати й стратегію «збору урожаю», яка полягає у зменшенні маркетингових вкладень. Проте, вважаємо, що за цією асортиментною групою ще можна зберегти свої ринкові позиції, а, отже, стратегію «розвитку» («інтенсифікації зусиль») найбільш доцільна для цієї продукції.

Таким чином, вважаємо, що основними маркетинговими стратегіями підприємства за матрицею БКГ є: стратегія «підтримання конкурентних переваг» та стратегія «розвитку», що спрямовані на збереження лідируючих та конкурентних позицій на ринку плодоовочевих консервів.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів показала, що лідером на українському ринку плодоовочевих

консервів є ТМ «Верес». Тому ТМ «Крят» необхідно підвищувати свої конкурентні позиції за такими показниками конкурентоспроможності, які у лідера краще, а саме:

- використання сучасних технологій в процесі виробництва;
- рекламування продукції та стимулювання споживачів.

Конкурентною перевагою ТМ «Крят» порівняно із лідером ТМ «Верес» є: середній рівень цін на продукцію. Порівняно із конкурентом ТМ «Ніжин» конкурентними перевагами підприємства (ТМ «Крят») є більш широкий асортимент продукції та висока якість.

Сьогодні підприємство застосовує енергоефективні технології, усі виробничі процеси відповідають європейським стандартам. Етапи контролю якості забезпечуються власною атестованою лабораторією та включають контроль сировини, виробництва й продукції. До основних конкурентних переваг підприємства можна віднести:

- високу якість продукції, наявність діючих сертифікатів;
- середній рівень цін на продукцію, що приваблює споживачів;
- наявність лабораторії контролю якості виробничих процесів.

Враховуючи те, що підприємству необхідно орієнтуватися на лідера – ТМ «Верес» – ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності сьогодні для ТМ «Крят» є: підвищення рівня провідних технологій у процес виробництва та фінансування маркетингових заходів, що сприятимуть більш ефективному збуту продукції, а, отже й збільшенню прибутку.

Таким чином, можна виділити такі основні стратегічні напрямки розвитку ПрАТ «Білоцерківський консервний завод», як:

- впровадження сучасних провідних технологій та інновацій у процес виробництва продукції та їх подальше раціональне використання;
- розвиток бренду продукції (ТМ «Крят»), формування позитивного іміджу, налагодження взаємозв'язків з наявними та новими споживачами,
- стимулювання споживачів щодо купівлі продукції підприємства (продаж продукції он-лайн, програм лояльності, акційні знижки та ін.);

- активізація рекламування продукції ТМ «Крят» в мережі Інтернет та соціальних мережах (розробка ефективної реклами та рекламних кампаній),
- розробка та реалізація ефективних маркетингових стратегій, спрямованих на розвиток продукції, підвищення конкурентоспроможності торгової марки та конкурентних позицій на ринку плодоовочевих консервів як у м. Київ та Київської області, так й в інших регіонах України.

Сьогодні, навіть в умовах війни, не дивлячись на небезпеку та економічну нестабільність, кожному підприємству необхідно розробляти ефективні маркетингові стратегії та маркетингові заходи щодо їх реалізації.

Тому далі розробимо для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» маркетингову стратегію «розвитку просування продукції», яка буде спрямована на збільшення показників прибутковості та рентабельності, посилення конкурентних переваг та конкурентних позицій ТМ «Крят» на українському ринку плодоовочевих консервів.

Основна мета стратегії «розвитку просування продукції» – збільшення чистого доходу (виручки) та прибутку від реалізації продукції, підвищення рентабельності продукції, зміцнення конкурентних позицій ТМ «Крят» та формування позитивного іміджу серед споживачів шляхом налагодження взаємозв'язків з постійними та новими покупцями.

Реалізація стратегії «розвитку просування продукції» на підприємстві включатиме у себе такі заходи, як:

- вдосконалення можливості власного web-сайту в мережі Інтернет (SEO-оптимізація сайту, створення унікального контенту тощо);
- активізація реклами в Інтернеті та соціальної мережі Facebook;
- розширення програм стимулювання, акцій та знижок для споживачів;
- переманювання споживачів у підприємств-конкурентів завдяки кращим пропозиціям та більш лояльним ставленням до них;
- створення та супроводження групи у соціальної мережі Facebook.

Реалізація стратегії «розвитку просування продукції» для ТМ «Крят» – це комплекс рішень, планів та заходів. У табл. 3.2 наведені основні етапи і заходи реалізації стратегії «розвитку просування продукції» підприємства.

Таблиця 3.2

Етапи та заходи реалізації стратегії «розвитку просування продукції»

Етапи	Заходи	Відповідальна особа
1. Підготовка стратегії	Моніторинг українського та міжнародного ринків плодоовочевих консервів. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища. Дослідження та вивчення попиту споживачів. Аналіз конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів.	Директор. Заступник директора з комерції. Начальник відділу маркетингу.
2. Прийняття рішення	Аналіз існуючих стратегій підприємства. Вибір та ухвалення стратегії керівництвом. Визначення стратегічної мети та маркетингових заходів реалізації стратегії. Стратегічна мета: збільшення чистого доходу та прибутку від реалізації продукції, збільшення рентабельності від реалізації продукції, зміцнення конкурентних позицій ТМ «Крят», формування позитивного іміджу підприємства.	Директор. Фінансовий директор. Заступник директора з комерції
3. Реалізація стратегії	Розробка маркетингових заходів стратегії. – вдосконалення web-сайту в мережі Інтернет; – активізації рекламування в Інтернеті; – створення і супроводження групи у Facebook; – розширення програм лояльності (надання знижок постійним споживача), акцій тощо.	Заступник директора з комерції. Начальник відділу маркетингу. Фахівці (маркетологи, рекламісти).
4. Аналіз ефективності виконання стратегії.	Стратегічний контроль та аналіз виконання стратегії. Визначення ефективності рішень щодо вибору та реалізації стратегії.	Директор. Фінансовий директор. Заступник директора з Комерції.

Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень.

Як бачимо з табл. 3.2, для кожного із 4-ох етапів реалізації стратегії розроблені відповідні маркетингові заходи й призначені відповідальні особи, яки, повинні приймати управлінські рішення, а також контролювати виконання маркетингових заходів на зазначених етапах.

Ефективним маркетинговим заходом щодо просування продукції будь-якого підприємства є реклама його продукції в мережі Інтернет, а також на власному web-сайті підприємства та в соціальних мережах.

Саме рекламування продукції підприємства в Інтернеті є сучасним швидким інструментом залучення нових споживачів, що сприяє збільшенню продажу, доходності та рентабельності. Тому за маркетинговий захід, що сприятиме реалізації стратегії «розвитку просування продукції», обираємо рекламну кампанію в мережі Інтернет.

3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження рекламної кампанії в мережі Інтернет

3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу

Рекламна кампанія в мережі Інтернет буде включати: вдосконалення web-сайту підприємства в мережі Інтернет, активізації рекламування в Інтернеті, розширення програм лояльності (знижки постійним споживача), створення і супроводження групи у Facebook.

Реклама в Інтернеті є ефективним заходом із просування продукції та включає такі інструменти Інтернет-ресурсів, як: пошукові системи;

- пошукову оптимізацію (просування);
- контекстну та банерну рекламу тощо.

Найбільш популярними Інтернет-інструментами є пошукові системи, яки складаються з програм, що повністю або частково зчитують зміст web-сторінок та швидко надають користувачу перелік сайтів з необхідною інформацією. Саме такі системи ведуть пошук по ключовим словам та видають web-адреса та гіперпосилання на потрібну сторінку.

Сьогодні найпопулярніші із пошукових систем за 2023 рік є такі [53]:

— google.com.ua (складає 91,85%) — пошукова система, яка знаходить текстові файли, новини, відео. Також у цієї пошукової системи є можливість створити власну електронну скриньку;

— bing.com (3,02%) — пошукова система компанії Microsoft;

— yahoo.com (1,17%) — міжнародна пошукова система для тих користувачів, хто володіє англійською мовою;

— baidu.com (1,06%) — своєрідний китайський Google. Ця пошукова система посідає лідируючі позиції саме в азійських країнах.

Рекламування продукції ТМ «Крят» в мережі Інтернет є недостатньо розвиненим, особливо порівняно з його головним конкурентом ТМ «Верес». Тому пропонуємо підприємству такі заходи вдосконалення рекламування, як:

— вдосконалення власного web-сайту в мережі Інтернет;

— збільшення інформаційного наповнення web-сайту в Інтернеті;

— створення та супроводження власної групи ТМ «Крят» у соціальної мережі Facebook;

— розширення програм лояльності для споживачів, розроблення акцій та пропозицій, кращих, ніж у конкурентів задля переманювання споживачів.

Під час розробки реклами та рекламних звернень в мережі Інтернет на власному сайті ТМ «Крят» має враховувати: мотивації потенційних клієнтів, вчасне інформування відвідувачів web-сайту про нові види продукції.

Рекламне звернення на сайті ТМ «Крят» повинно:

— наголошувати на перевагах продукції;

— інформувати відвідувачів сайту (постійних та потенційних клієнтів), щодо переваг ТМ «Крят».

Вважаємо, що підприємству необхідна не тільки ефективна реклама в мережі Інтернет, а також такі заходи вдосконалення власного web-сайту, як:

— повна «розкрутка» web-сайту (якісний контент сайту);

— оптимізація web-сайту (SEO-оптимізації як ефективна інформаційна технологія для «підняття» позицій сайту);

– створення електронної книги відгуків, навіть власного «чату» для об'єктивного зворотного зв'язку із клієнтами, що надасть можливість більш ефективного просування продукції із врахуванням зауважень клієнтів.

Просування web-сайту в пошукових системах є одним з найбільш ефективніших способів залучення цільової аудиторії. Оскільки конкуренція в мережі Інтернеті дуже висока, тому підприємству необхідно розвивати можливості власного web-сайту а саме: більш використовувати банерну рекламу. Банер – графічне зображення, яке передає суть рекламованого товару у різних форматах GIF, JPEG або Flash. Основним призначенням банерів є привертання уваги користувачів з метою стимулювати його перехід на сайт рекламодавця. Отже, чим більший банер, тим він ефективніший.

Розглянемо заходи, які сприятимуть більш ефективному просуванню продукції ТМ «Крят» на web-сайті (<https://krjat.business-guide.com.ua> [45]).

По-перше, необхідно реорганізувати роботу з розсилками в Інтернеті: формувати базу даних із інформацією про орієнтовані цільові аудиторії, вірно подавати інформацію, не накопичувати інформацію та ніколи не нав'язуватися споживачам.

По-друге, підвищити якість контенту web-сайту. Контент сайту – його наповнення, текст, інформаційні матеріали, фото- і відео- файли. Якісний контент – це такий, який має високі характеристики. Користувачі Інтернету шукають різноманітну текстову, мультимедійну інформацію. Наприклад, фотоматеріали мають бути високого рівня, оскільки від якості зображення залежить досягнення необхідного рівня, яке задовольняє користувачів. Для високої ефективності роботи контенту сайту, саме його якісне наповнення повинно бути оптимальним [54].

По-третє, ключовим та найпоширенішим інструментом просування бізнесу в Інтернет є SEO-оптимізація (від англ. search engine optimization – «пошукова оптимізація») – дії, які допомагають покращити бачення сайту в за запитами користувачів з метою зростання трафіку, що надходить в процесі відбору запитів із пошукової системи [55].

SEO-оптимізації («пошукова оптимізації») є ефективною інформаційною технологією для «підняття» позицій сайту в результатах видачі пошукових систем. Для оптимізації сайту та його мета-тегів сторінок, яка формує оптимальну структуру сторінок, необхідно сформувати «посадкову сторінку» – сторінку, оптимізовану під конкретні запити за допомогою мета-тегів і seo-тексту. Отже, оптимізація web-сайту є основою просування сайту. Головною метою оптимізації сайту є досягнення швидкого надходження web-сайту за основними ключовими запитами.

Тому пропонуємо для ТМ «Крят» SEO-оптимізацію та просування web-сайту в мережі Інтернеті здійснювати за етапами, наведеними на рис. 3.1.

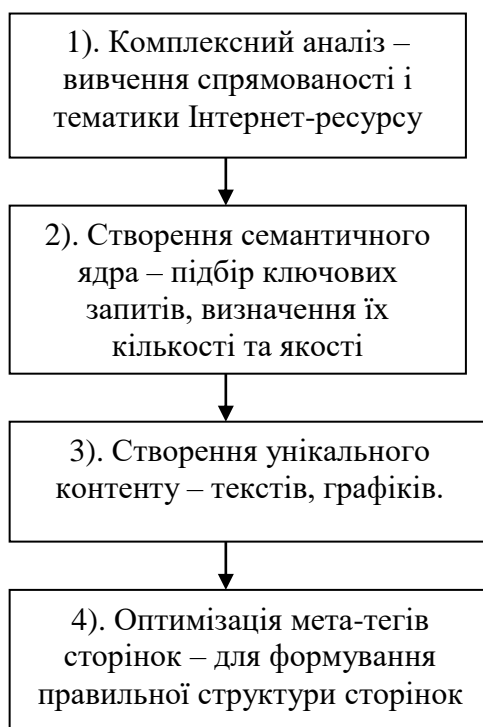


Рис. 3.1. Етапи SEO-оптимізації web-сайту ТМ «Крят»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Розглянемо етапи SEO-оптимізації сайту ТМ «Крят» .

1) Спрямованість Інтернет-сайту ТМ «Крят» – рекламування та просування продукції підприємства.

2) Семантичне ядро – ключові слова та словосполучення, які описують

тематику сайту (діяльність, продукцію). Правильно складене семантичне ядро має важливий вплив на пошукову оптимізацію, адже саме на ньому будується пошуковий механізм. Відвідуваність сайту, а отже і обсяг продаж залежать від правильності складання семантики. Саме на семантичному ядрі базується стратегія контенту на сайті та його просування. Тому семантичне ядро необхідно доповнювати синонімами та новими словами [55].

Ключовими словами для web-сайту підприємства є: ТМ «Крят» ; «види асортименту», «продукція ТМ «Крят», «акції від ТМ «Крят». Для аналізу запитів користувачів Інтернету скористаємося одним із лідерів пошукових систем – Google. Використання ключових слів для web-сайту із зазначенням, наприклад, ціни мають високу конкуренцію. Також є можливість розширити ключові слова низькочастотними запитами, такими як: «найвигідніші ціни у ТМ «Крят», «високоякісна продукція ТМ «Крят» із натуральної сировини».

Отже, добре складене семантичне ядро web-сайту ТМ «Крят» – набір основних слів та словосполучень – забезпечить його ефективне просування та покращить залучення цільових відвідувачів, що дозволить визначити найбільш популярні запити відвідувачів. Одночасно семантичне ядро дозволить оптимізувати сайт та керувати пріоритетністю сторінок сайту.

3) Створення унікального контенту ТМ «Крят». Дуже важливим для оптимального наповнення контенту сайту є розміщення інформації не тільки із описом продукції, а ще статей, які містять цікаві факти. Такі статті дозволять залучити більше відвідувачів мережі Інтернет. Також необхідно використовувати яскраву банерну рекламу.

Підвищенню ефективності просування web-сайту ТМ «Крят» сприятимуть такі заходи, як:

- надання можливості збільшувати зображення при кліку на нього;
- розробка англійської версії сайту (для зарубіжних відвідувачів);
- можливість порівнювати ціни на продукцію з конкурентами.

Крім того, на сайті ТМ «Крят» можна розробити он-лайн допомогу, яка підвищить статус сайту та сформує лояльність клієнтів до торгової марки.

4) Оптимізація мета-тегів сторінок для ТМ «Крят». Важливим для формування структури сторінок є те, що ключове слово або фраза повинні бути якомога ближче до початку web-сторінки, тоді й перегляд буде більший.

Отже, застосування SEO-оптимізації сприятиме просуванню web-сайту ТМ «Крят» в мережі Інтернет, більшому залученню цільової аудиторії та, можливо, і тих клієнтів, які купують продукцію у конкурентів. Вважаємо, що менеджерам, фахівцям та рекламістам відділу маркетингу ТМ «Крят» необхідно постійно займатися вдосконаленням можливостей web-сайту.

Також створення електронної книги відгуків і власного «чату» для об'єктивного зв'язку із клієнтами надасть можливість підприємству залучити лояльних клієнтів, що сприятиме більш ефективному просуванню продукції із врахуванням зауважень та побажань споживачів.

По-п'яте, створення та супроводження групи в соціальній мережі групи ТМ «Крят». Сьогодні не можна ігнорувати найбільш поширений канал комунікації, як соціальна мережа. Саме в соціальних мережах формується незалежна громадська думка, перевіряється власна позиція торгової марки та оцінка його іміджу. Головні особливості соціальних мереж полягають у тому, що вони мають можливість донести інформацію до великого числа людей та можливість встановлення міцних зв'язків безпосередньо з потенційними споживачами. Соціальні мережі – це, по суті, великі бази даних (технології Big Data). На відміну від web-сайту, де ТМ «Крят» може як завгодно оформити власну сторінку, подати інформацію про діяльність підприємства, профілі користувачів в соціальних мережах в даний час уніфіковані.

Вважаємо, що найбільшу рекламну активність ТМ «Крят» можна проявити у Facebook, оскільки саме ця мережа є найбільш популярною в Україні. Тому ТМ «Крят» пропонуємо створити в Facebook свою групу

Можна виділити такі способи взаємодії ТМ «Крят» з цільовою аудиторією в соціальній мережі:

– створення персонального профілю і цільове спілкування з клієнтами;

– створення групи за інтересами: за основною діяльністю підприємства виробництвом та просуванням плодоовочевих консервів.

Для того, щоб група ТМ «Крят» в соціальній мережі Facebook реально працювала, необхідно дотримуватися таких правил:

– вся актуальна інформація має бути винесена на першу сторінку;
– інформація в групі повинна оновлюватися якомога частіше. Чим частіше додаються нові фотографії, теми або новини, тим частіше учасники групи бачать її в новинах;

– жоден коментар не повинен залишатися без уваги. За позитивні коментарі можна подякувати, а на питання відповідати якомога оперативно

Ефективному просуванню ТМ «Крят» у Facebook сприятиме застосування таких маркетингових інструментів, як:

- насичення аканту цікавою та актуальною інформацією;
- створення тем і обговорень, обмін досвідом;
- інтерактивна комунікація тощо.

Створення позитивного сприйняття ТМ «Крят» у соціальній мережі Facebook, активізація рекламування в мережі Інтернет є дієвим інструментом PR-діяльності, що сприятиме підвищенню конкурентних переваг ТМ «Крят».

Завершальним етапом реалізації стратегії «розвитку просування продукції» підприємства є аналіз ефективності виконання стратегії, який включає також стратегічний контроль. За стратегічний контроль відповідає директор, фінансовий директор, заступник директора з комерції.

Стратегічний контроль дозволяє оцінити правильність управлінського рішення щодо основної мети стратегії. В процесі стратегічного контролю при необхідності можливо проведення коригування стратегії. Стратегічний контроль включає оцінку ефективності стратегії. Ефективність стратегії може бути оцінена як за результатами зростання продажу продукції та збільшення прибутку, так і за нефінансовими результатами, а саме: зростання ділової репутації та іміджу підприємства, підвищення матеріальної та соціальної забезпеченості персоналу підприємства.

3.2.2. Розроблення бюджету заходу

Розробимо бюджет маркетингових заходів на рекламну кампанію, який включатиме витрати на:

- вдосконалення web-сайту підприємства;
- рекламні кампанії, акції, програми лояльності (для споживачів) тощо;
- Інтернет-реклама: реклама на web-сайт і в Інтернеті;
- створення електронної книги відгуків та власного «чату»;
- створення та супроводження групи ТМ «Крят» у Facebook.

Вдосконаленням web-сайту підприємства, а також створенням та супроводження групи ТМ «Крят» в соціальної мережі Facebook будуть займатися маркетологи, рекламисти та фахівці відділу маркетингу.

У табл. 3.3 наведемо перелік витрат на створення та супроводження групи ТМ «Крят» у соціальної мережі Facebook.

Таблиця 3.3

Витрати на створення та супроводження групи ТМ «Крят» у соціальної мережі Facebook

Показники витрат	Сума, тис. грн.
Створення, оформлення на супровід сторінки групи	2,50
Визначення та моніторинг цільової аудиторії, комунікація із постійними та потенційними клієнтами	3,00
Брендинг групи та її просування	4,00
Ведення сторінки	3,00
Створення контенту (новини, опис технології виготовлення деяких видів продукції, асортимент продукції, акції, відгуки)	4,00
Розміщення таргетингової реклами	3,50
Забезпечення зворотного зв'язку з учасниками групи (створення тем для обговорення, спілкування, відповіді на запити клієнтів).	2,50
Проведення маркетингових заходів у групі: рекламування акцій, нових видів продукції тощо	5,50
Разом	28,00

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Як бачимо з табл. 3.3, витрати на створення та супроводження групи ТМ «Крят» у Facebook складатимуть 28 тис. грн.

Далі у табл. 3.4 розрахуємо бюджет маркетингових заходів.

Бюджет маркетингових заходів

Показники витрат	Сума, тис. грн.
Вдосконалення web-сайту підприємства (SEO-оптимізація сату, створення унікального контенту, оптимізація мета-тегів сторінок)	5,00
Розсилка оголошень в Інтернеті	2,50
Рекламні кампанії, акції, програми лояльності для споживачів тощо	10,00
Інтернет-реклама: реклама на web-сайт та в Інтернеті	6,00
Презентація продукції (в торгівельних точках та в мережі Інтернет)	7,00
Створення електронної книги відгуків та «чату»	3,50
Створення та супровід групи в Facebook	28,00
Зовнішня реклама, друкована та інша реклама	4,00
Загальні витрати на маркетингові заходи	67,00

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Як бачимо з табл. 3.4, загальні витрати на маркетингові заходи складатимуть 67 тис. грн. Найбільшими з них є витрати на створення та супроводження групи у Facebook, які дорівнюють 28 тис. грн. Проте саме соціальні мережі в умовах війни стали одним із найпопулярнішим джерелом інформації для українців – саме їх обирають 77,9% (телебачення – 62,5%). Вважаємо, що створення групи ТМ «Крят» у Facebook сприятиме розширенню цільової аудиторії, налагодженню нових зв'язків із партнерами, що сприятиме просуванню продукції, формуванню позитивного іміджу, а, отже, зміцненню конкурентних позицій на ринку плодоовочевих консервів.

3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу

Визначимо очікувані результати від впровадження рекламної кампанії, що спрямовані на збільшення чистого доходу, прибутку та рентабельності від реалізації продукції.

У табл. 3.5 наведені оцінки провідних фахівців та маркетологів щодо прогнозного значення чистого доходу від реалізації продукції в результаті впровадження стратегії «розвитку просування продукції».

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	900	1130	1230	1240	1255	1280	1295

Джерело: складено автором на основі експертних оцінок фахівців підприємства.

У табл. 3.5. прогнозні оцінки експертів підприємства щодо приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції перевіримо на надійність та типовість. Для цього визначаємо середньоквадратичне відхилення, що характеризує варіабельність індивідуальних думок експертів відносно середнього значення, за формулою:

$$O_{\text{сеп}} = (900 + 1131 + 1230 + 1240 + 1255 + 1280 + 1295) / 7 = 2745,71 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}}, \quad (3.1)$$

де $O_{\text{сеп}}$ – середнє значення приросту чистого доходу, тис. грн.;

O_i – значення приросту чистого доходу i -го експерту, тис. грн.;

n – кількість експертів ($n = 6$).

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення α наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Проміжні розрахунки для визначення
середнього квадратичного відхилення $\alpha(O)$**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
O_i	900,00	1130,00	1230,00	1240,00	1255,00	1280,00	1295,00	8330,00
$O_{\text{сеп}}$	1190,00							-
$O_i - O_{\text{сеп}}$	-290,00	-60,00	40,00	50,00	65,00	90,00	105,00	-
ΔO^2	84100,00	3600,00	1600,00	2500,00	4225,00	8100,00	11025,00	115150,00

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення за формулою:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \bar{O})^2}{n}}$$

На основі даних табл. 3.3 розраховуємо показник середньоквадратичного відхилення:

$$\alpha = 128,26$$

Визначаємо коефіцієнт варіації за формулою, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\alpha}{O_c} * 100\% = 128,26 / 1190,00 * 100\% = 10,78\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $w < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (НВ) приймаємо за методом медіан і визначаємо як середнє значення ряду, песимістичне (П) – як найменше, оптимістичне – як найбільше:

900,00	1130,00	1230,00	1240,00	1255,00	1280,00	1295,00
Песимістичне значення			Медіана			Оптимістичне значення

Розраховуємо прогноз приросту виручки (чистого доходу) від банківської діяльності в результаті впровадження нової упаковки за формулою:

$$OP = (O + 4 * NB + P) / 6 = (900,00 + 4 * 1240,00 + 1295,00) / 6 = 1192,50 \text{ тис. грн.}$$

де O – оптимістичний прогноз;

НВ – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Розрахуємо величину зміни приросту чистого доходу у відсотках:

$$1192,50 : 98038,00 \cdot 100\% = 1,22\%,$$

де 98038 тис. грн. – чистий дохід у 2023 р. (табл. 2.2).

Чистий прибуток (дохід) від реалізації продукції в проектному році стане:

$$98038,00 + 1192,50 = 99230,50 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 96736,00 тис. грн. Постійні витрати – 14510,40 тис. грн., змінні – 82225,00 тис. грн. Тоді прогноз приросту змінних витрати складатиме:

$$82225,00 \cdot 1,22\% : 100\% = 1000,16 \text{ (тис. грн.)}$$

Запропонований захід обійдеться додатково у 72 тис. грн., що є загальним збільшенням загальних витрат, тому загальний приріст повних витрат становить наступне значення:

$$ПВ = 1000,16 + 67,00 = 1067,16 \text{ (тис. грн.)}$$

У результаті, повні витрати в проектному році становитимуть:

$$ПВ = 96736,00 + 1097,16 = 97803,00 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прибутку від реалізації продукції розрахуємо як різницю між приростом чистого доходу та приростом повних витрати (табл. 3.7):

$$\Delta Пр = 1192,50 - 1067,16 = 125,34 \text{ (тис. грн.)}$$

В результаті, прибуток від реалізації продукції становитиме у 2024 р. становитиме (табл. 3.8):

$$ПР = 1302,00 + 125,34 = 1427,34 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме (табл. 3.7):

$$125,34 \times (1 - 0,18) = 102,78 \text{ тис. грн.}$$

Отже, розрахувавши потрібні показники, очікувані результати рекламної кампанії окреслено в таблиці 3.7:

Показники приростів очікуваних результатів, тис. грн.

Показники	Значення, тис.грн
Приріст чистого доходу від реалізації (виручка) продукції	1192,50
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	1067,16
Приріст прибутку від реалізації продукції	125,34
Приріст чистого прибутку	102,78

Джерело: складено автором на основі табл. 3.5 та власних розрахунків

Отже, у табл. 3.7 розраховані показники очікуваних результатів від впровадженні рекламної кампанії на основі оцінок експертами приросту чистого доходу від реалізації продукції.

3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства

Розрахуємо прогнозні показники від реалізації рекламної кампанії основними з яких є:

- чистий дохід (виручка) від реалізації продукції;
- повні витрати на виробництво і реалізацію продукції
- прибуток від реалізації продукції;
- чистий прибуток;
- витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації
- рентабельність діяльності (продаж);
- рентабельність від реалізації продукції.

Прогнозне значення чистого доходу від реалізації продукції розрахуємо як суму чистого доходу у 2023 р. та приросту чистого доходу від реалізації продукції (табл. 3.7): $98038 + 1192,50 = 99230,50$ (тис. грн.)

Занесемо розрахований прогноз чистого доходу у табл. 3.8.

**Вплив від впровадження рекламної кампанії
на показники діяльності підприємства**

Показники	Роки		Відхилення 2024 р. до 2023 р.	
	2023	2024	абсолютне (+,-)	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	98038,00	99230,50	1192,50	1,22
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	96736,00	97803,16	1067,16	1,10
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	1302,00	1427,34	125,34	9,63
Чистий прибуток, тис. грн.	1354,00	1456,78	102,78	7,59
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, коп.	98,67	98,56	-0,11	-0,11
Рентабельність продаж, %	1,38	1,47	0,09	x
Рентабельність реалізованої продукції, %	1,35	1,46	0,11	x

Джерело: складено автором на основі табл. 2.1, 3.7 та власних розрахунків.

Як бачимо з табл. 3.8, за базовий рік був прийнятий 2023 рік, а за прогнозний – 2024 рік. У табл. 3.8 прогноз повних витрати на виробництво і реалізацію продукції на 2024 рік розрахований як сума цього показника за 2023 р. та значення приросту повних витрат (табл. 3.7). Аналогічно визначені прогнозне значення щодо прибутку від реалізації продукції та чистого прибутку на 2024 рік.

Що стосується витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції, то після реалізації стратегії «розвитку просування продукції» цей показник покращився: відбулася позитивна тенденція зниження витрат на 0,11 коп.

Після реалізації зазначеної стратегії показник рентабельності продаж має збільшитися на 0,09%, а рентабельність продукції – на 0,11% (табл. 3.8).

Розраховані у табл. 3.8 показники впливу від впровадження рекламної кампанії, що сприятиме реалізації стратегії «розвитку просування продукції», на діяльність підприємства, наочно показують такі позитивні тенденції, як:

– зростання чистого доходу від реалізації на 1192,50 тис. грн. (1,22%);

- зростання прибутку від реалізації продукції на 125,34 тис. грн. (9,63%);
- збільшення чистого прибутку підприємства на 102,78 тис. грн. (7,59%);
- зниження витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації на 0,11 коп.;
- збільшення рентабельності продаж на 0,09%;
- збільшення рентабельності реалізованої продукції на 0,11%.

Таким чином, реалізація стратегії «розвитку просування продукції» на ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» дозволить підприємству досягти визначеної стратегічної мети, а саме: збільшиться чистий дохід від реалізації на 1,22% та прибуток від реалізації на 9,63%, зросте чистий прибуток на 7,59%, зросте рентабельність продаж на 0,09% і рентабельність продукції на 0,11%. Створення у Facebook групи ТМ «Крят» сприятиме розширенню цільової аудиторії, налагодженню нових зв'язків із партнерами, формуванню позитивного іміджу та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку плодоовочевих консервів.

ВИСНОВОК

Розглянуті в роботі теоретичні, методичні та практичні аспекти щодо формування маркетингових стратегій підприємств дають можливість зробити наступні висновки.

Сьогодні в умовах повномасштабної війни будь-яке підприємство не може функціонувати без ефективної маркетингової стратегії, яка встановлює напрям щодо розвитку діяльності та досягненню намічених цілей.

Аналіз підходів науковців щодо сутності стратегії маркетингу дозволив сформулювати власне бачення цього поняття, а саме: маркетингова стратегія підприємства – це комплекс інструментів та заходів, спрямованих на розвиток діяльності й ділового партнерства, зміцнення конкурентних позицій на ринку, розширення кола споживачів за допомогою використання власного потенціалу та можливостей підприємства.

Формування стратегії маркетингу в умовах війни має бути гнучким, орієнтованою не тільки на адаптацію до несприятливих змін у зовнішньому середовищі, а й на стратегічний розвиток. Тому важливим маркетинговим інструментом розвитку українських підприємств мають виступити сучасні маркетингові стратегії розвитку, оскільки це стане запорукою відновлення економіки країни як в сучасних умовах війни, так й економічного зростання після її закінчення.

Найпопулярнішими методами аналізу маркетингового середовища підприємства, що впливають на формування і вибір маркетингової стратегії, є матричні методи, такі, як: матриця БКГ, матриця «Мак Кінсі- Дженерал Електрик», матриця ADL, PIMS- аналіз, PEST- аналіз.

В роботі для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» (ТМ «Крят») розроблена маркетингова стратегія «розвитку просування продукції» на основі аналізу маркетингового середовища підприємства та його стратегій. Аналіз основних економічних показників підприємства за 2022-2023 рр. показав позитивну тенденцію зростання чистого доходу та чистого прибутку.

PEST-аналіз показав, що підвищення ціни електроенергії та зростання цін на сировину негативно впливають на підприємство.

Місія ТМ «Крят» полягає у забезпеченні споживачів якісною, натуральною та доступною продукцією. Маркетинговими стратегіями, які наразі у своїй діяльності використовує підприємство є стратегія «диверсифікація за товарами» і стратегія «просування продукції».

Проведений аналіз бізнес-портфеля продукції ТМ «Крят» за матрицею БКГ показав, що підприємству також необхідно використовувати стратегію «підтримання конкурентних переваг» і стратегію «розвитку», що спрямовані на збереження лідируючих та конкурентних позицій на ринку плодоовочевих консервів.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів показала, що лідером на українському ринку плодоовочевих консервів є ТМ «Верес». Тому ТМ «Крят» необхідно підвищувати свої конкурентні позиції за показники, які у лідера краще, а саме:

- використання сучасних технологій в процесі виробництва;
- рекламування продукції та стимулювання споживачів

До основних конкурентних переваг ТМ «Крят» можна віднести:

- високу якість продукції, наявність діючих сертифікатів;
- середній рівень цін на продукцію, що приваблює споживачів;
- наявність лабораторії контролю якості виробничих процесів.

Основними стратегічними напрямками розвитку підприємства є:

- впровадження сучасних провідних технологій та інновацій у процес виробництва та їх раціональне використання;
- розвиток бренду продукції (ТМ «Крят»), формування позитивного іміджу, налагодження взаємозв'язків з наявними та новими споживачами,
- стимулювання споживачів щодо купівлі продукції підприємства;
- активізація рекламування продукції ТМ «Крят» в мережі Інтернет та соціальних мережах,

– розробка та реалізація ефективних маркетингових стратегій, спрямованих на розвиток продукції, підвищення конкурентоспроможності торгової марки та конкурентних позицій на ринку плодоовочевих консервів як у м. Київ та Київської області, так й в інших регіонах України.

Для ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» обґрунтована та розроблена маркетингова стратегія «розвитку просування продукції», а також визначені етапи та заходи її реалізації. Розраховані показники впливу від впровадження від впровадження рекламної, що сприятиме реалізації стратегії «розвитку просування продукції», показали тенденції позитивних змін щодо: 1) збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 1,22%); 2) збільшення прибутку від реалізації продукції на 9,63%; 3) зростання чистого прибутку підприємства на 7,59%; 4) зменшення витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції на 0,11 коп.; 5) зростання рентабельності продаж на 0,09%; 6) зростання рентабельності продукції на 0,11%.

Таким чином, реалізація стратегії «розвитку просування продукції» дозволить підприємству досягти наміченої стратегічної мети, а саме: збільшити чистий дохід та прибуток від реалізації продукції, підвищити рентабельність реалізованої продукції. Створення у соціальної мережі Facebook групи ТМ «Крят» сприятиме розширенню цільової аудиторії, налагодженню нових зв'язків із партнерами, формуванню позитивного іміджу бренду та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку плодоовочевих консервів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. M.I.T. Press: Cambridge, 2017.
2. Ащаулов В.В. Формування маркетингової стратегії підприємства з урахуванням його корпоративної місії. *Держава та регіони. «Економіка та підприємництво»*. 2013. № 5(74). С. 50-54. URL: http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=drep_2013_5_11
3. Балабанова Л.В., Фоломкіна І.С. Стратегія і тактика управління фірмою. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. 398 с.
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. 7 вид., Київ: Лібра, 2010. 720 с.
5. Зайчук Т. О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування: монографія. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2012. 265 с.
6. Kotler Ph., Armstrong G. Principles of marketing. 14th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2012. 740 p. URL: <https://nit-edu.org/wp-content/uploads/2021/09/Principles-of-Marketing-Kotler-Armstrong.pdf>
7. Котелевська Ю.В., Новікова Т.В. Сучасні підходи до формування маркетингової стратегії розвитку банківської системи України в умовах глобалізації та євроінтеграції. *Вісник Університету банківської справи НБУ*. 2017. № 2(17). С. 152-156.
8. Куденко Н.В. Принципи стратегічного маркетингу. Вчені записки. 2012. Вип. 14. Ч. 1. С. 125-133.
9. Крюков А.Ф., Лук'янець Т.І. Управління маркетингом : навчальний посібник. Київ : КНОРУС, 2015. 368 с.
10. Мазур О.В. Маркетингова стратегія як засіб виходу підприємства АПК на зовнішній ринок. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Серія «Економічні науки». 2012. № 4(70). Т. 2. С. 138-144.

11. Міщенко В.А., Мартиненко О.Г. Формування маркетингової стратегії промислового підприємства на зовнішньому ринку на основі моделі «4С». *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2013. № 24(997). С. 96–99.
12. Решетнікова І.Л. Регламентация процедур оперативного планування маркетингу на підприємстві. *Формування ринкової економіки*. зб. наук. праць Київ. 2013. Вип. 30. С. 206-214.
13. Тімонін О.М. Стратегії маркетингу : навчальний посібник. Харків : ХНАДУ, 2019. 184 с.
14. Шульга А. О., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. № 9. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf
15. Романенко О. О. Специфіка маркетингової стратегії підприємств харчової промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. Том 1. С. 78–85
16. Щербина Т. В., Федірко Т. В. Сучасні маркетингові стратегії в системі глобальних цінностей міжнародних фірм. *Ефективна економіка*. № . 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1933>
17. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. ТНТУ. УДК 339.138. № 6 (61) 2019. С 111-118. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
18. Ковальська Ю.Г. Інтеграційна модель формування стратегії підприємства. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*. Серія економічна. 2012. № 218. С. 26-31.
19. Перчук О.В., Ржевська Н.В., Джетере О.С. Організація виробництва та маркетинг в галузі харчових технологій: навчально-методичний посібник. Переяслав-Хмельницький: Київ обл. 2019. 239 с.
20. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. 2011. № 4 (31). С. 77-81.
21. Подзігун С М., Пачева Н. О. SMM і маркетинг під час війни. *Економічні горизонти*. 2022. № 4(22). С. 25-33.

22. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: ЛНУ, 2020. 347 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/>
23. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 152 с.
24. Стельмашук Н.А. Стратегія внутрішньогосподарського маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 11(49). С. 57-63.
25. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. К.: КНЕУ, 2014. 227 с.
26. Кравченко Я. К. Розробка та реалізація стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Вінниця, 2016. Вип. 31. 656 с.
27. Барабась, Д. О. Конкурентні стратегії підприємства. Стратегія економічного розвитку України. *Науковий збірник*. К.: КНЕУ, 2010. Вип. 2-3. С. 201-208.
28. Чайкова О.І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Міжнародного Слов'янського університету*. 2012. №2. С. 42-46.
29. Відоменко І. О. Сучасні підходи до розробки інвестиційної стратегії підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2012. №2. С. 8-13.
30. Савіна С. С. Науково-методичні підходи до розроблення маркетингової стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Випуск 19, частина 3. С. 15-19.
31. Вовчанська О., Іванова Л. Особливості реалізації інструментів ринку в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2022. (38). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1293/1247>
32. Наливайко О. М., Гребешков. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 418 с.

33. Єременко А. В. Теоретичні засади формування та реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства. *Вісник «ВАТРА» КНТЕУ*. Вінниця, 2016. Вип. 31. 656 с.

34. Пачева Н.О., Подзігун С.М. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/>

35. Євтушенко Г. В., Суза А. В., Харькова В. Є. Особливості сучасних маркетингових стратегій українських підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. УДК 339.138. 2019. С. 75-81. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/40-2019/12.pdf>

36. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник ХНУВС. 2021. 208 с. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e3da6021-5889-479d-9e75-91fa5a35af07/content>

37. Матриця ADL (фірми Arthur D. Little). Бібліотека Букліб. URL: <https://buklib.net/books/25109/>

38. Божкова В. В., Горета Л. В. Використання матричного інструментарію у стратегічному маркетинговому плануванні діяльності вітчизняних промислових підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск № 4(66), 2018. С.27-33. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_66_2018_ukr/5.pdf

39. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу підприємства. StuFiles. URL: <https://studfile.net/preview/7315062/page:3/>

40. Стойко І.І. Управління конкурентоспроможністю: навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2020. 196 с.

41. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: [URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2364/2285](https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2364/2285)

42. Пачева Н. О., Лутай Л. А. Стратегічний маркетинг у системі управління підприємством у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2364/2285>

суспільство. *Економіка та суспільство*. Випуск № 52. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2540/2460>

43. Маркетингова стратегія під час війни та воєнного стану. URL: <https://dinanta.com/blog/marketing-during-war>

44. Офіційний сайт Опендатабот. ПрАТ «Білоцерківський консервний завод». URL: <https://opendatabot.ua/c/05528450>

45. Офіційний сайт ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» URL: <https://krjat.business-guide.com.ua>

46. ПрАТ «Білоцерківський консервний завод». Фінансова звітність за 2021-2023 рр. URL: <https://clarity-project.info/edr/05528450/finances>

47. Асортимент ТМ «Крят». URL: http://gamma.vn.ua/tmkryat_ru.htm

48. Інформація про ПрАТ «Білоцерківський консервний завод». *Youcontrol*: URL: <https://cutt.ly/SwnYcJGr>

49. Асортимент ТМ «Нежин». URL: http://gamma.vn.ua/nezhin_ru.htm

50. Консервація ТМ «Верес». URL: <http://gamma.vn.ua/koservatsiya.htm>

51. Багорка М. О., Кадирус І. С., Юрченко Н.І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління (за видами діяльності). № 4. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-04-02/2022-4-04-02>

52. Що таке PEST-аналіз. Дія. Бізнес. URL: <https://business.dii.gov.ua/handbook/marketing/so-take-pest-analiz>

53. Офіційний сайт Webpromo. Популярні пошукові системи в Україні та світі: рейтинг 2023 року. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/populyarni-poshukovi-sistemi-v-ukrayini-ta-sviti-rejting-2023-roku/>

54. SEO-оптимізація як інструмент Інтернет-маркетингу. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4148/1/Konf20161104_IV_P162.pdf

55. Офіційний сайт Webmaestro. Підбір семантичного ядра для сайту (ключових запитів). URL: <https://webmaestro.com.ua/ua/semantychne-yadro/>

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ПрАТ «Білоцерківський консервний завод»

за 2021-2023 рр. (тис. грн.) [46]

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	87418	98038
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	78211	88990
Валовий: прибуток	2090	9207	9048
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1580	4088
Адміністративні витрати	2130	6841	7592
Витрати на збут	2150	64	154
Інші операційні витрати	2180	1569	3240
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2313	2150
збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	764	446
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1549	1704
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	279	350
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1270	1354
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2022	2023
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1270	1354

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	2022	2023
Матеріальні затрати	2500	54945	89937
Витрати на оплату праці	2505	16346	20666
Відрахування на соціальні заходи	2510	3580	4547
Амортизація	2515	244	1064
Інші операційні витрати	2520	1569	3240
Разом	2550	76684	119454

**IV. РОЗРХУНОК ПОКАЗНИКІВ
ПРИБУКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	2022	2023
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		