

**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)
«___» _____ 2023 р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Ольга ПЕТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)
«___» _____ 2023 р.

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

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗМА-5-3

Грама Владислав Ігорович
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

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

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як 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 - 2023р.

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 ПСТУХОВА

“30” вересня 2022 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Грами Владислава Ігоровича

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

1. Тема роботи: Формування маркетингової стратегії підприємства

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

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 30.09.2022 р. № 587-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 25.01.2023 року.

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

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти формування маркетингової стратегії підприємства. Розділ 2. Дослідження маркетингової стратегії ТОВ «Столичний пекарний дім». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Столичний пекарний дім». Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу. Основні показники діяльності ТОВ «Столичний пекарний дім» за 2020-2021 рр. Модифіковані матриці ТОВ «Столичний пекарний дім» за 2020-2021 рр. Структура господарського портфеля підприємства. Матриця «Привабливість ринку – конкурентоспроможність». АВС-аналіз ТОВ «Столичний пекарний дім» за 2021 рік. Очікувані результати від впровадження заходу. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «Столичний пекарний дім».

5. Консультанти розділів роботи

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

6. Дата видачі завдання 30.09.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.10.2022 - 16.10.2022	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.10.2022 - 30.10.2022	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні аспекти формування маркетингової стратегії підприємства»	31.10.2022 - 20.11.2022	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження маркетингової стратегії ТОВ «Столичний пекарний дім»	21.11.2022 - 11.12.2022	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Столичний пекарний дім»	12.12.2022 - 01.01.2023	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	02.01.2023- 15.01.2023	Виконано
7.	Оформлення роботи	16.01.2023- 25.01.2023	Виконано

Здобувач _____ Владислав ГРАМА
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

АНОТАЦІЯ

Грама В.І. Формування маркетингової стратегії підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2023.

У кваліфікаційній роботі досліджено сутність та класифікацію маркетингових стратегій підприємства, охарактеризовано процес розробки маркетингової стратегії підприємства, визначено методичні підходи до формування та реалізації маркетингових стратегій підприємства.

Охарактеризовано маркетингову діяльність ТОВ «Столичний пекарний дім», проаналізовано склад та структуру асортименту продукції досліджуваного підприємства, досліджено маркетингову стратегію ТОВ «Столичний пекарний дім» за допомогою матричних методів.

За отриманими результатами оцінювання маркетингової стратегії ТОВ «Столичний пекарний дім» розроблено пропозиції щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства, а також визначено вплив запропонованого заходу на основні показники його роботи.

Ключові слова: стратегія, маркетингова стратегія, конкурентна стратегія, формування маркетингової стратегії.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти формування маркетингової стратегії підприємства.....	10
1.1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій підприємства.....	10
1.2. Процес розробки маркетингової стратегії підприємства.....	19
1.3. Методичні підходи щодо формування та реалізації маркетингових стратегій підприємства.....	22
Розділ 2. Дослідження маркетингової стратегії ТОВ «Столичний пекарний дім».....	37
2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «Столичний пекарний дім».....	37
2.2. Використання матричних методів для дослідження маркетингової стратегії ТОВ «Столичний пекарний дім».....	52
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Столичний пекарний дім».....	62
3.1. Основні напрями удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Столичний пекарний дім».....	62
3.2. Застосування стратегії товарної диференціації для оптимізації маркетингової стратегії ТОВ «Столичний пекарний дім».....	64
3.3. Оцінювання впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.....	70
Висновки.....	72
Список використаних джерел.....	76
Додатки.....	81

ВСТУП

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

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

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

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

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність та класифікацію маркетингових стратегій підприємства;*
- охарактеризувати процес розробки маркетингової стратегії підприємства;*
- визначити методичні підходи щодо формування та реалізації маркетингових стратегій підприємства;*
- проаналізувати маркетингову діяльність ТОВ «Столичний пекарний дім»;*
- дослідити маркетингові стратегії ТОВ «Столичний пекарний дім»;*
- розробити пропозиції щодо удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Столичний пекарний дім».*

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової стратегії підприємства.

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

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

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

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

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

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

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

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи складає 77 сторінок основного тексту. Робота містить 11 рисунків, 24 таблиці, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 52 позиції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій підприємства

Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (стратос – військо, аго – веду), тобто за походженням це військовий термін. Там він означає військове мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із задалегідь сформульованими стратегічними завданнями [43, с. 4].

Уперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А.Чендлер-молодший 1962 році [34, с. 14]. Власне з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах умовах ринкової економіки.

Нині «стратегія» використовується в багатьох сферах суспільного життя. Стратегії підприємства мають різні назви – «конкурентні стратегії», «маркетингові стратегії», «підприємницькі стратегії», «корпоративні стратегії», «портфельні стратегії», «стратегії бізнесу» тощо. Але мова завжди йде про одне і те саме – як підприємству діяти на ринку.

І. Ансофф під стратегією розумів один із декількох наборів правил прийняття рішень стосовно поведінки фірми в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток підприємства [25, с. 41].

Глибина самого терміну «стратегія» та масштабами його використання обумовили наявність різноманітних підходів до визначення маркетингової стратегії. Її розуміють як [14, с. 19]:

- систему організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства;
- обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища;
- генеральний напрямок розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів;
- ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг підприємством;
- сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства;
- план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети.

В економічній літературі (як зарубіжній, так і вітчизняній) відсутня єдність поглядів щодо сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства.

Узагальнення основних підходів до визначення маркетингової стратегії відображено на рис 1.1.



Рис. 1.1. Сутність підходів до визначення терміну «маркетингова стратегія підприємства» [27, с. 140]

Деталізація наукових позицій як іноземних, так і вітчизняних вчених щодо розкриття поняття «стратегія маркетингу» наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «стратегія маркетингу» [32, с. 26]

Автор	Визначення
Ассель Г.	основний метод впливу компанії на покупців і спонукання їх до купівлі
Багієв Г., Тарасевич В.	генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках
Гаркавенко С.	докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей
Дмитрук М.	сценарій дій з реалізації маркетингових цілей
Зав'ялов П.	засіб досягнення мети; генеральний стратегічний напрям діяльності підприємства, з яким повинні ув'язатися усі аспекти маркетингового плану; сукупність рішень організацій щодо вибору цільового ринку і продукту для ринку.
Крюков А.	спосіб дії для досягнення маркетингових цілей
Марцин В.	система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію
Панкрухін О.	втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень щодо вибору й агрегації засобів організації і здійснення на ринку орієнтованої на цілі ділової активності
Хассі Д.	діяльність, сутність якої у тому, яким чином організація досліджує свої поточні й майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові засоби задоволення поточних ринкових потреб, як вона сприяє ідентифікації ще не відомих їй ринкових потреб
Уолкер О., Байд Х.	фундаментальна модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища

Окремої уваги заслуговують наступні трактування категорії «маркетингова стратегія». Так, згідно з думкою В.Г. Грановської [9, с. 310], маркетингова стратегія – це вибір цільового ринку, конкурентної позиції і розробка ефективної програми заходів маркетингу для досягнення та обслуговування обраного ринку.

Водночас, Д. Хассі [49] прибічник зведення складу і змісту маркетингової стратегії до чотирьох елементів комплексу маркетингу – товару, ціни, збуту і просування, які «необхідно брати до уваги під час

роздумів над маркетинговими стратегіями для продуктів і послуг». Розглядаючи зміст маркетингової стратегії, автор поступово оцінює маркетингові товарні, цінові, збутові стратегії та стратегії просування. Такої ж думки дотримується і М. Мак-Дональд.

Г. Ассель [43, с. 25] визначає маркетингову стратегію як «основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі» і також виділяє та розглядає такі види маркетингових стратегій, які не пов'язані з впливом на споживачів фірми, що свідчить про непослідовність у підході щодо інструментів маркетингу.

Водночас Ф. Котлер [20] визначає маркетингову стратегію як логічну схему маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання.

Варто наголосити, що Ж.Ж. Ламбен [25], у підручнику «Стратегічний маркетинг», визначає зміст маркетингової стратегії як складового елемента стратегічного плану маркетингу. На його думку, маркетингова стратегія повинна вміщувати такі елементи, як визначення одного або декількох цільових сегментів, позиціонування відносно пріоритетних конкурентів, вимоги щодо асортименту товарів, канали збуту, ціни і умови продажу, торговий персонал, його завдання і організація, реклама і стимулювання збуту, післяпродажне обслуговування, гарантії, послуги, дослідження ринків.

Проаналізувавши існуючі трактування, доцільно зазначити, що маркетингова стратегія є основним довгостроковим планом маркетингової діяльності підприємства, спрямованим на вибір цільових сегментів споживачів. Вона об'єднує елементи комплексу маркетингу, ґрунтуючись на яких підприємство здійснює свої ефективні маркетингові заходи, спрямовані на досягнення маркетингових цілей.

У контексті проведеного дослідження доцільно розкрити основні *особливості маркетингової стратегії підприємства.*

По-перше, у ході реалізації маркетингової стратегії за основу беруться потреби споживача.

По-друге, поняття стратегії треба співвідносити з поняттям розвитку. Немає стратегії без розвитку. У цьому відношенні стратегія є сукупністю змін, що визначають життєстійкість підприємства і збільшують ймовірність його виживання в умовах мінливого середовища.

По-третє, поняття стратегії невіддільне від поняття мети, яка у розвитку виступає в якості головного орієнтиру розвитку, відображає тенденції зміни інтересів.

По-четверте, поняття стратегії неможливо відокремити від поняття прогнозування. Стратегія виступає як результат осмисленого й аналітичного, точніше сказати, наукового передбачення майбутнього, реальностей його досягнення, розуміння необхідного.

По-п'яте, поняття стратегії невіддільне і від поняття «місія», яка характеризує призначення фірми та її роль у загальних тенденціях розвитку людини.

Враховуючи наведену вище аргументацію та на підставі узагальнення існуючих трактувань вважаємо за доцільне розкривати *маркетингову стратегію* як певну сукупність маркетингових інструментів, на основі яких розробляється ефективна політика просування товарів, послуг до споживачів, яка є основним довгостроковим планом маркетингу компанії, спрямованим на вибір цільових сегментів споживачів.

З погляду обґрунтування і розвитку маркетингових стратегій організації, І. Ансоффом було запропоновано їх наступну класифікацію [18, с. 43]:

– корпоративна стратегія (загальний план управління, який поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями її діяльності (господарський портфель компанії); складається з дій, спрямованих на затвердження своїх позицій в різних галузях діяльності, і підходів щодо управління справами компанії);

– ділова (конкурентна) стратегія (концентрується на діях і підходах, пов'язаних з управлінням і направлених на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні господарювання); показує, як завоювати сильні довгострокові конкурентні переваги);

– функціональна стратегія (відноситься до плану управління поточною діяльністю окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині певної сфери діяльності);

– операційна стратегія (концентрується на ще конкретніших стратегічних ініціатив і підходів в управлінні ключовими оперативними одиницями при рішенні щоденних оперативних задач, що мають стратегічну важливість).

Найбільш поширені класифікації конкурентних стратегій наведені у додатку А.

Зазначені стратегії зовсім не виключать одна одну. Підприємці часто об'єднують два-три принципи в одну стратегію, але кожна з них має передумови, особливості, обмеження, пов'язані з певним ризиком [16, с. 45].

Проте найбільш широкого використання у вітчизняній практиці здобув поділ маркетингових стратегій відповідно до джерел конкурентної переваги (стратегія диференціації, стратегія цінового лідерства, стратегія фокусування) (табл. 1.2).

Сутність *стратегії диференціації* – в створенні такої ринкової пропозиції, яка відрізнялася б від конкурентів. Джерелами диференціації за М. Портером [41, с.12], можуть бути: товарна, сервісна, іміджева диференціація або диференціація персоналу. Товарна диференціація означає створення позитивних відмінностей у товарі фірми порівняно з конкурентами. Основою товарної диференціації є товарні інновації. Товарна диференціація – перший і головний напрямок пошуку позитивних відмінностей. Але з розвитком ринку розбіжність у показниках товарної диференціації поступово зменшується, а тому відбувається пошук інших джерел диференціації.

Характеристика маркетингових стратегій за М. Портером

Ключові параметри	Стратегія цінового лідерства	Стратегія диференціації	Стратегія фокусування
1	2	3	4
Сутність підходу	Намагання бути виробником із найменшими в галузі витратами	Намагання тим або іншим чином надати своїй продукції рис, що відрізняють від виробів-конкурентів	Концентрація зусиль на вузькій частині ринку, а не робота на усьому ринку
Стратегічна ціль	Завоювання великої долі ринку	Завоювання великої долі ринку	Завоювання вузької ніші ринку, в якій потреби і переваги покупців суттєво відрізняються від інших учасників ринку
Основа конкурентної переваги	Спроможність забезпечити загальний рівень витрат нижчим, ніж у конкурентів	Здатність запропонувати покупцям такий товар, який відрізняється від товарів конкурентів	Більш низькі витрати при задоволенні запитів даної ніші ринку, або здатність запропонувати клієнтам цієї ніші товар, спеціально адаптований до їх запитів і смаків
Умови формування	1. Велика частка фірми на ринку і можливості доступу до дешевих сировинних ресурсів. 2. Цінова еластичність і однорідність попиту на продукцію підприємства. 3. Переважно цінова конкуренція. 4. Втрата споживачами свого прибутку при підвищенні цін. 5. Галузева стандартизація і відсутність ефективної диференціації.	1. Наявність широких можливостей виділення товарів на ринку, гарне сприйняття і висока оцінка продукції споживачами. 2. Різноманітна структура попиту на продукцію. 3. Нецінова конкуренція. 4. Незначна частка витрат споживачів на придбання продукції в структурі їх бюджету. 5. Нерозвиненість стратегії диференціації продукції в галузі.	1. Урізноманітнення споживачів по споживанню і цільовому використанню товару. 2. Відсутність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку. 3. Обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку

1	2	3	4
Асортимент продукції, що виробляється	Гарний основний продукт з невеликою кількістю модифікацій (задовільний рівень якості при обмежених можливостях вибору для покупців)	Багато різновидів товарів, можливості широкого вибору, акцент на рекламу деяких особливо важливих ознак диференціації товару	Асортимент пристосований до того, щоб задовольнити особливі запити обраного сегмента ринку
Головний принцип організації виробничої діяльності	Постійний пошук можливостей для зниження витрат без втрати досягнутого рівня якості і істотних параметрів товару	Пошук нових способів краще задовольнити запити покупців	Індивідуалізація товару в відповідності з особливими запитами покупців вибраної ніші ринку

Сервісна диференціація – напрямок, який вдало доповнює товарну диференціацію. Передбачає пошук і створення позитивних відмінностей у сервісному обслуговуванні споживачів фірми. Здійснюється за наступними напрямками: доставка товару до місця споживання; установка та монтаж товару; навчання споживача роботі з товаром; безкоштовні консультативні послуги, пов'язані з товаром; швидкісний та якісний ремонт.

Диференціація персоналу передбачає ввічливість, делікатність, увагу, відповідальність, комунікабельність. Дуже важлива у сфері послуг.

Іміджева диференціація передбачає формування відмінного позитивного іміджу фірми як джерела її конкурентної переваги. Реалізується через такі засоби як символіка фірми, співпраця із засобами масової інформації, створення певної атмосфери, організація та проведення «подій».

Сутність *стратегії цінового лідерства* в досягненні найменших витрат у галузі, що є підставою для встановлення найнижчих цін. Найважливіше джерело цієї стратегії – економія на масштабах виробництва. Але не обов'язково мати велику частку ринку для реалізації стратегії цінового лідерства. На цей випадок М. Портер виділяє наступні джерела зниження витрат: спрощення товару – усунення надлишкових властивостей товару; використання дешевих матеріально-технічних ресурсів; інновація процесу

виробництва (автоматизація, комп'ютеризація); застосування дешевих трудових ресурсів (особливо у трудомістких галузях). Наприклад, розміщення виробництва в країнах з низькооплачуваною працею.

Перевагами стратегії цінового лідерства вважають такі: прибутковість організації навіть за умови сильної конкурентної боротьби, коли інші мають збитки; низькі витрати, які створюють високі вхідні бар'єри для конкурентів і знижують вплив постачальників; більшу свободу дій порівняно з конкурентами. Водночас існує певна небезпека: конкуренти можуть застосувати методи зниження витрат; поява нових технологій може усунути наявні конкурентні переваги, а зосередження на витратах — загальмувати своєчасне виявлення змін на ринку; непередбачена дія чинників може спричинити зменшення розриву в цінах порівняно з конкурентами.

Стратегія фокусування заснована на виборі вузької сфери конкуренції в рамках тієї чи іншої галузі. Компанія, яка обрала стратегію фокусування, вибирає певний сегмент або групу сегментів галузі та спрямовує свою діяльність виключно на їх обслуговування. Оптимізуючи свою стратегію, компанія намагається отримати певні конкурентні переваги саме в цих сегментах, хоча загальних конкурентних переваг у рамках усієї галузі в неї може не бути.

Стратегія фокусування може застосовуватись як фірмою, яка є лідером по собівартості, і яка обслуговує даний сегмент, так і диференціатором, який задовольняє спеціальні потреби сегменту ринку тим способом, який дозволяє назначити високу ціну. Так що фірми можуть конкурувати на широкому фронті (обслуговуючи декілька сегментів) або зосереджуватися на вузькому напрямку (цілеспрямована дія).

Широку диференціацію та сфокусовану диференціацію часто плутають. Різниця між ними полягає в тому, що компанія, яка робить ставку на широку диференціацію, засновує свою стратегію на широко оцінених відмінних властивостях (наприклад, ІВМ в області виробництва комп'ютерів), в той час

як сфокусований виробник розшукує сегмент зі специфічними потребами та задовольняє їх значно краще [21, с. 175].

Явною небезпекою стратегії фокусування є те, що цільовий сегмент може по будь-яким причинам зникнути. Або ж ще хтось вступить в даний сегмент, перевершить вас в фокусуванні та виманить ваших покупців, або ж по різних причинах (наприклад, зміняться уподобання, виникнуть демографічні зміни) сегмент скоротиться. Але існує певна привабливість в ідеї зосередження сил на вузькому цільовому сегменті та можливості пристосовувати свій товар до потреб споживачів. Якщо ви правильно це зрозумієте, то зможете створити конкурентоспроможне підприємство.

1.2. Процес розробки маркетингової стратегії підприємства

Окремої уваги потребує питання виявлення особливостей розробки маркетингової стратегії підприємства. Загалом – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Її мета – ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку. Предметом маркетингової стратегії є вирішення питань щодо того, які продукти (стратегічні простори) мають бути освоєні підприємством, і яким чином це завдання можна виконати. При цьому основними завданнями у розробці маркетингової стратегії є такі [8]:

- визначення цілей та напрямів діяльності підприємства;
- координація різних напрямів діяльності;
- оцінка слабких і сильних сторін підприємства, ринкових можливостей та загроз;
- визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності підприємства;
- створення умов для ефективного розподілу продукції підприємства;

– оцінка маркетингової діяльності підприємства.

Жодне підприємство не може обійтися без планомірного і обґрунтованого процесу формування маркетингової стратегії. Цей процес є не спонтанним явищем, кожна стадія потребує уваги, часу та деталізованого аналізу.

Процес формування маркетингової стратегії, зазвичай, поділений на два етапи [9, с. 309]:

1) процес планування спрямований на прийняття стратегічних рішень, формулювання цілей і визначення шляхів їхнього досягнення;

2) процес управління як набір рішень і дій з реалізації стратегії, спрямований на досягнення цілей підприємства з урахуванням можливих змін зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища.

У світовій практиці існує безліч підходів до розробки маркетингової стратегії компанії. Проаналізувавши їх, було виокремлено етапи розробки маркетингової стратегії, які представлені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Етапи розробки маркетингової стратегії підприємства [10, 11, 12]

Етап	Зміст етапів	Сутність
1	2	3
1. Формування цілей		Частіше за все при розробці маркетингової стратегії компанії одним з перших етапів ставлять формування цілей. Досяжність тих чи інших цілей свідчить про реалізацію розробленої стратегії. Цілі встановлені для окремого виду бізнесу більш деталізовані та конкретні. Але не завжди вони є узгодженими з деякими цілями всього підприємства, тому після стратегічного аналізу вони ще підлягають уточненню та доопрацюванню.
2. Стратегічний аналіз і діагностика	Аналіз зовнішнього середовища	Для обґрунтування стратегічних орієнтирів, вибору найбільш ефективних способів і форм їх досягнення необхідно провести стратегічний аналіз і діагностику стану компанії. Дані роботи передбачають здійснення зовнішнього і внутрішнього аналізу, оцінку потенціалу особливостей конкурентного середовища і рухомих сил в галузі.
	Аналіз внутрішнього середовища	

1	2	3
3. Розробка варіантів стратегії	Розробка альтернатив	<p>На основі проведеного стратегічного аналізу здійснюється розробка варіантів стратегії.</p> <p>На етапі розробки та оцінки стратегічних альтернатив доцільно розглянути декілька варіантів, використовуючи для цього <i>методи прогнозування</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - якщо стратегічні цілі були встановлені згідно з усіма вимогами, а розроблені стратегії спрямовані на їх досягнення; - якщо були встановлені приблизні цілі, стратегічні альтернативи треба перевіряти на узгодженість зі стратегіями інших підрозділів та підприємства в цілому.
	Оцінка альтернатив	
	Вибір стратегії	
4. Планування реалізації		<p>Заключним етапом є планування реалізації стратегії. Даний комплекс робіт передбачає розробку переліку конкретних заходів для досягнення визначених раніше цілей на довгострокову та середньострокову перспективу за ступенем їх важливості. Крім того, на даному етапі визначається механізм контролю реалізації стратегії. Для окремого підрозділу поточний моніторинг здійснюється на рівні підрозділу, а корегування стратегії потребує дозволу вищого керівництва підприємства.</p>

Всі процеси послідовно впливають один із одного. Але існує й зворотній вплив, тобто можливість внесення змін у цільові орієнтири маркетингу, або у механізм реалізації стратегії, можливість доробки результатів, або перегляд і розробка нової маркетингової стратегії. Тому при формуванні стратегії важливе місце має моніторинг процесу її реалізації, метою якого є дослідження ефективності вибору, впровадження і реалізація маркетингової стратегії.

1.3. Методичні підходи щодо формування та реалізації маркетингових стратегій підприємства

У процесі формування маркетингової стратегії підприємств галузі необхідним є застосування кількісних методів, оскільки вони дають змогу здійснити прогнозування ринку меду, обсягів попиту і пропозиції, експорту та ін. Кількісні методи базуються на використанні даних за минулі періоди і визначенні числових параметрів, що характеризують залежності між величинами. Одним з основних методів прогнозування динаміки ринку є екстраполяція, сутність якої полягає в тому, що на основі динамічного ряду статистичних даних визначається основна тенденція зміни (тренд), і ця тенденція поширюється на майбутнє (в межах періоду прогнозування).

Але найбільш поширеними в процесі проведення маркетингового стратегічного аналізу є матричні моделі розроблення маркетингової стратегії, більшість яких орієнтована на оцінювання власного ринкового статусу та позицій конкурентів, а також визначення перспектив розвитку ринку чи галузі. Основною перевагою матричних методів є простота, а недоліком можна вважати використання переважно неточних даних, отриманих завдяки експертному оцінюванню, – оціночне судження формується з думок експертів. Крім того, до недоліків матричних методів та моделей належить неможливість урахування всіх зовнішніх чинників, які значною мірою впливають на результати діяльності підприємства.

Найбільшого поширення набули двовимірні матриці, в полі яких підприємства або їх товари можуть порівнюватися за такими параметрами, як темп зростання обсягів продажу, позиція щодо конкурентів, етап життєвого циклу, ринкова частка, привабливість галузі й т. ін.

Застосування матричних методів стратегічного аналізу доцільне у процесі прийняття маркетингових рішень і виборі стратегії, яка є основою формування сталої конкурентної позиції підприємства.

Основні матричні методи аналізу ринку та формування маркетингових стратегій розвитку наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні матричні методи аналізу бізнес-середовища та формування маркетингових стратегій [18]

Назва матриці	Параметри, що формують основу матриці	Призначення методу
SWOT	- сильні сторони; - слабкі сторони; - можливості; - загрози.	Аналіз сильних та слабких сторін підприємства, виявлення можливостей та загроз, що сприяє обґрунтованому вибору маркетингової стратегії.
Матриця І. Ансоффа	- товари; - ринки.	Масштаби та напрями стратегічного розвитку компанії у тій сфері, в якій вона здійснює свою діяльність.
SPACE	- фінансова сила; - конкурентні переваги; - стабільність середовища; - привабливість галузі.	Стратегічний аналіз маркетингового середовища та оцінювання конкурентної позиції на ринку з подальшим вибором вектору стратегії.
П'ять сил конкуренції за М. Портером	- потенційні конкуренти, - конкуренти (існуючі), - продукти-замінники, - постачальники; - покупці.	Дозволяє оцінити стан конкуренції в галузі та визначити для аналізованого підприємства потенційні загрози.
PIMS	- стратегічні змінні: ринкова частка та ін. - ситуаційні змінні: темпи зростання ринку, стадія розвитку галузі, капіталомісткість; норма прибутку.	Заснований на використанні емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних і ситуаційних змінних з рівнем прибутковості і здатністю організації генерувати готівку.
Матриця BCG	- ринкова частка (висока, середня, низька); - темпи зростання ринку (високі і низькі).	Аналіз частки ринку та темпів зростання дає можливість виявити тип товару, який буде доцільно виробляти для досягнення економічного зростання.
Матриця «GE /Мак-Кінсі»	- привабливість ринку - конкурентоспроможність	Дає змогу оцінити поточний стан та перспективи розвитку проекту/галузі завдяки оцінці привабливості ринку та конкурентного стану, а також визначити стратегію розвитку.
Матриця Shell/DPM	- конкурентоспроможність; - перспективи галузі/бізнесу.	
ABC-XYZ аналіз	- групи, підгрупи і види товарів; - обсяг реалізації.	Дає докладну інформацію для стратегічної зміни позицій номенклатури.

I. Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультаційною групою. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку (рис. 1.2).

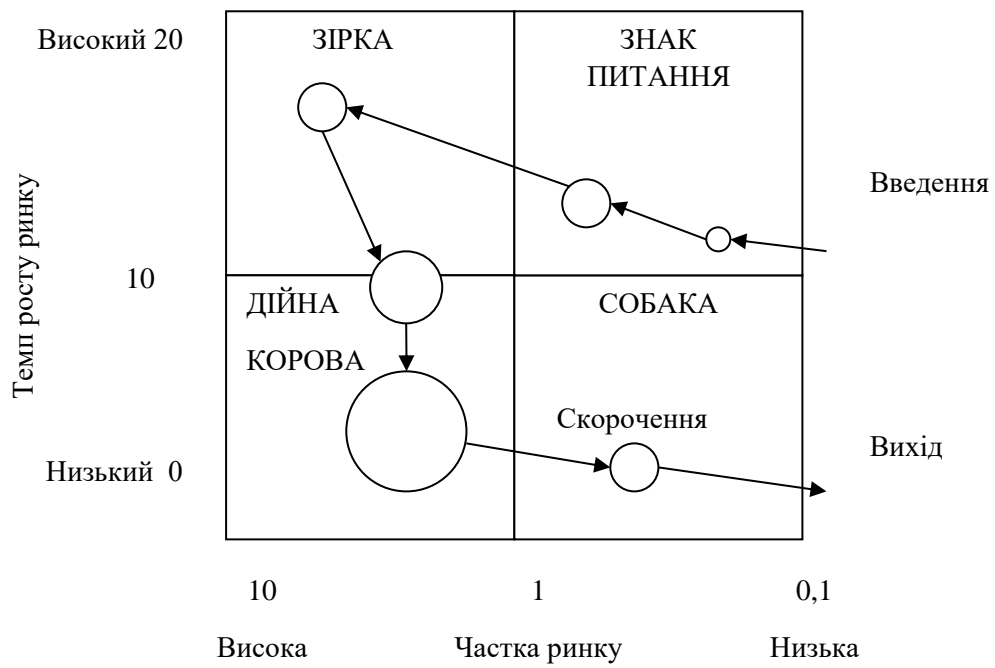


Рис. 1.2. Матриця БКГ «зростання – частка ринку»

Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства і загальним обсягом ринку, на якому він представлений.

Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Названа частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнес попадає в праву половину матриці (<1), якщо більше – то в ліву (>1). Горизонтальна вісь («частка ринку») варіюється від 0.1 до 10, розподіли наносяться за логарифмічною шкалою.

Темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість дальшого розширення ринку. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до 20 % і більше; 10 % розділяє на осі швидкий і повільний ріст.

Якщо частка ринку (положення на горизонтальній осі) засвідчує про отримання грошей підприємством, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства певного рівня грошових витрат на його освоєння.

Матриця БКГ, таким чином, визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загально визнані нині маркетингові назви: «знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки».

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства, тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Аналіз портфеля бізнесу підприємства за матрицею БКГ і вибір стратегій [21, с. 142]

Позиція бізнесу	Характеристика позиції	Можливі стратегії бізнесу	Маркетингові стратегії
1	2	3	4
Знаки питання (важкі діти, дикі кішки)	Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій (низька частка продукції підприємства на ринку), але діє на швидкозростаючих перспективних ринках. Потребує значних вкладень, щоб перетворити «знаки питання» на «зірки». Тобто майбутнє такого бізнесу ще не визначене. Він стає або «зіркою», або «собакою» і знімається з виробництва. Стадія ЖЦТ – зростання.	- Збільшення частки ринку. Ризикувати. Перетворити на «зірку». - Збирання врожаю для безперспективного бізнесу. - Деінвестування, ліквідація нежиттєздатного бізнесу.	– Стратегія підсилювання: активізація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення якості, зниження цін або вихід з ринку.

1	2	3	4
Зірки	Високо конкурентний бізнес (висока частка продукції підприємства на ринку) на швидко зростаючих ринках. Це товари – лідери, потребують певних засобів для створення і підтримання лідерства. Завдяки конкурентоздатності дає значні прибутки і по мірі дозрівання ринку перетворюється на «дійних корів» Стадія ЖЦТ – зростання.	- Збільшення частки ринку і оптимізація.	- Стратегія втримування: активізація реклами, зниження цін, модифікація товару, його широке розповсюдження.
Дійні корови	Високо конкурентний бізнес (висока частка продукції підприємства на ринку) на зрілих, схильних до застою ринках. Перспектива незначна, але такий бізнес дає грошей значно більше ніж їх потрібно для підтримання власної долі ринку. Є джерелом фінансових засобів для науково-дослідних робіт і диверсифікації виробництва («важким дітям»). Стадія ЖЦТ – зрілість.	- Збереження частки ринку. - Збирання врожаю для слабких «корів», що не мають майбутнього. - Отримання максимальної вигоди.	- Стратегія підтримування: реклама – нагадування, цінові знижки, стимулювання збуту, підтримування каналів розподілу.
Собаки (невдахи, мертвий вантаж)	Низько конкурентний бізнес на зрілих, часто застійних ринках. Збереження такого бізнесу потребує значних фінансів при малій надії на покращення, а частіше веде до зниження іміджу п-ва. Його краще ліквідувати. Стадія ЖЦТ – скорочення.	- Збирання врожаю. - Піти з ринку (ліквідація бізнесу).	- Стратегія скорочування: мінімізація витрат

Таким чином, на основі матриці БКГ можна сформулювати наступні альтернативні стратегії:

Стратегія 1. «Збільшення частки ринку» – перетворення «знаків питання» на «зірок». А для «зірок» – утримання, даліше збільшення і оптимізація долі ринку. Дана стратегія, особливо бізнес, що займає позицію «знак питання» потребує значних інвестицій.

Стратегія 2. «Збереження частки ринку» – це стратегія для БО, які перебувають в позиції «дійні корови», причому сильні «дійні корови», що знаходяться на ринках, які ще розвиваються хоч і не швидкими темпами. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від «доїння» направляються в БО з товаром, що виходить на ринок і розвивається («знаки запитання»), а також на інновації.

Стратегія 3. «Збирання врожаю» – отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують в першу чергу для слабких «корів», що не мають майбутнього і для таких же «знаків питання» та «собак».

Стратегія 4. «Ліквідація бізнесу» – застосовується для БО, що перебувають в позиції «собак» і «знаків питання», не приносять доходу і немає надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні засоби направляються в БО, які розвиваються («знаки питання», «зірки»).

В основі матриці БКГ лежать дві гіпотези:

1. Висока доля ринку означає наявність конкурентної переваги, зв'язаної з низькими витратами виробництва, тобто високою його рентабельністю.

2. Присутність на зростаючому ринку вимагає певних інвестицій для оновлення і розширення виробництва.

Переваги матриці БКГ:

- простота, доступність, наочність;
- можливість збалансувати портфель бізнесів в плані фінансування, поєднати види діяльності;

– можливість використання як у рамках підприємства в цілому так і по його підрозділах з виходом на окремі СЗГ;

– використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності БО, зменшення рівня суб'єктивізму.

Недоліки матриці БКГ:

– увага акцентується лише на фінансових потоках, розподілі інвестицій між БО відповідно до їх позиції на матриці. Рівень же віддачі інвестицій зрозуміти із матриці неможливо;

– надто приблизно оцінюються можливості БО. Приміром, за матрицею «собаки» повинні піти з ринку, тоді як значну їх кількість ще можна довший час «доїти». Аналогічно, «знаки питання» повинні збільшувати частку ринку, хоча окремі з них перетворюються в «собак» і вибувають;

– можуть бути труднощі, пов'язані з оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства і темпів зростання ринку;

– надмірна спрощеність, а тому більшість чинників, які слід враховувати при виборі стратегії, залишаються за межами аналізу.

Зважаючи на недоліки матриці БКГ, вона в даний час постійно вдосконалюється.

II. Матриця «Мак-Кінсі»

На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі є її більш детальним варіантом і вже багатфакторною матрицею. Її запропонували консультативна кампанія «McKinsey» і кампанія «General Electric» у США. В матриці Мак-Кінсі фактор «Відносна частка ринку», що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатфакторне поняття «Конкурентоспроможність підприємства» або по-іншому «Стратегічне становище підприємства» (горизонтальна вісь). А фактор «Темп зростання ринку» – на «Привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість

ринку (галузі) та конкурентну позицію підприємства на ньому. Її так і називають: «привабливість – конкурентоспроможність» (рис. 1.3).

Прибутковість (привабливість) видів діяльності

		висока	середня	низька
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> К о н к у р е н т н а п о з и ц і я </div>	висока	зростання, пошуки шляхів підсилення, максимізація інвестицій	вибіркове зростання (пошук «сегментів росту»); контрольовань інвестування; підтримка позиції	підтримка «граничної» позиції, стабілізація; пошуки готівки; інвестування в підтримку рівня
	середня	вибіркове зростання; оцінка потенціалу для підсилення через сегментацію; визначення слабостей та запобігання їм; підтримка сильних сторін через контрольоване інвестування	стабілізація, визначення зростаючих сегментів; вибіркове інвестування; скорочення в окремих напрямках	скорочення напряму (асортименту); мінімізація інвестицій («збирання врожая»); позиція «відмови» або плановий вихід
	низька	стабілізація; пошуки ніш; розгляд варіанта придбання (значні інвестиції); планове скорочення	стабілізація; пошуки ніш (вибіркове інвестування); розгляд варіанта виходу («збирання врожая»)	ліквідація, швидкий вихід

Рис. 1.3. Матриця Мак-Кінсі «привабливість – конкурентоспроможність» [22]

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

Вони, між іншим, нагадують за характеристиками і стратегіями квадранти матриці БКГ: «Знаки питання», «Зірки», «Корови», «Собаки». Проміжні ж позиції середніх квадрантів на обох осях інтерпретувати важче, оскільки частина ознак даного квадранту можуть наближатися до вищих показників привабливості чи конкурентоспроможності, а частина – до нижчих. Або ж усі ознаки матимуть середні оцінки.

І все ж матриця Мак-Кінсі враховує дію значно більшої кількості чинників ніж БКГ. Зокрема, для характеристики привабливості ринку і конкурентної позиції на ньому підприємства можна розглядати наступні чинники або ключові фактори успіху (КФУ) (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Чинники (критерії, індикатори) привабливості ринку і конкурентної позиції на ньому підприємства [32, с. 143]

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

При аналізі, по кожному ринку спочатку виділяють чинники, що найбільшою мірою відповідають його специфіці, об'єктивно оцінюють їх, використовуючи три рівні – високий, середній і низький – а потім, по кожному, за цими ж рівнями виявляють чинники, що характеризують конкурентну позицію підприємства.

Переваги матриці Мак-Кінсі:

– Глибина. Тому що використання не приводить до спрощених висновків, як у випадку з БКГ, оскільки розглядається істотно більше число чинників, тобто факторів середовища, що впливають як на привабливість ринку, так і на конкурентоспроможність підприємства.

– Гнучкість. Тому що згадані чинники вибираються самостійно, залежно від конкретної ситуації, що склалась в тій чи іншій БО.

– Широта застосування. Тому що даний метод не виходить з якоїсь приватної гіпотези.

Недоліки, «вузькі місця» матриці Мак-Кінсі:

– Можуть проявитися труднощі і суб'єктивізм при визначенні відносної важливості (ваги) кожного чинника оцінки привабливості і конкурентоспроможності, як і його оцінки, щоправда, труднощі і суб'єктивізм можна подолати, залучаючи до цієї роботи експертів.

– Відсутній логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності і грошовими потоками, як це має місце у матриці БКГ.

– Рекомендації мають загальний характер і вимагають уточнень.

– Недоліки, що стосуються всіх методів портфельного аналізу: складність вимірювання великого числа чинників, статичний характер матриці, суб'єктивність оцінок, загальний характер і труднощі вибору стратегій з багатьох можливих варіантів.

III. SWOT-аналіз

Найбільш відомим та поширеним в спеціальній літературі методом діагностики конкурентного становища підприємства є SWOT-аналіз. Метод SWOT-аналізу (англ. SWOT: S – сила (strength), W – слабкість (weakness), O – можливості (opportunities) і T – загрози (threats)) є широко визнаним підходом, який дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища. Використовуючи метод SWOT, вдається встановити лінії зв'язку

між силою та слабкістю, які притаманні підприємству, та зовнішніми загрозами і можливостями [25, с. 18].

При проведенні SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним і використовувати різносторонню вхідну інформацію, уникати просторових і двозначних заяв. SWOT-аналіз повинен проводитися за участю всіх найважливіших членів даної організації. Це стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, які усередині організації мають бути добре видні. SWOT-аналіз може виконуватися із застосуванням методу «мозкового штурму». Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не відносяться до організації. Такі особи можуть виступити неупередженими арбітрами, які в змозі оцінити пропозиції, а також, ставлячи особливі питання, спровокувати організацію до переосмислення своїх положень і дій. При проведенні SWOT-аналізу, а особливо аналізу шансів і погроз, повинні використовуватися раніше проведені дослідження громадської думки.

IV. Матриця І. Ансофа

Матриця Ансоффа застосовується для вибору стратегії БО підприємства з альтернативних в умовах зростаючого ринку. Відповідно до матриці, в умовах зростаючого ринку існують чотири стратегічних альтернативи (рис. 1.4).

Товар	Ринок	
	старий	новий
Старий	1. Вдосконалення діяльності	3. Ринкова експансія
Новий	2. Товарна експансія	4. Диверсифікація

Рис. 1.4. Матриця Ансоффа [29, с. 153]

Стратегічні альтернативи матриці Ансоффа можна охарактеризувати наступним чином.

Стратегія 1 «Вдосконалення діяльності» вибирається, коли БО випускає старий товар і діє на старому але ненасиченому ринку. В такому разі їй рекомендується забезпечувати прибуток за рахунок раціоналізації як виробництва, так і збуту, тобто йдеться про їх інтенсифікацію (зниження собівартості, покращання якості, сервісу, реклами, застосування торгових знижок, розробка заходів просування продукту).

Альтернативами інтенсивного зростання можуть бути:

- збільшення частки ринку за рахунок перехоплення споживачів продукції конкурентів. Для цього застосовують активні маркетингові заходи, які дають найвищий ефект, коли товар перебуває на стадії зрілості життєвого циклу;

- придбання ринків шляхом злиття або поглинання підприємств конкурентів;

- розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару, спонукання покупців до частіших покупок, пошук нових можливостей використання товару;

- захист свого положення на ринку за допомогою розвитку функціонального маркетингу;

- раціоналізація ринку шляхом фокусування на рентабельних ринкових сегментах, вихід з нерентабельних, підвищення ефективності продаж тощо.

Стратегія 2 «Товарна експансія» застосовується на старих але ненасичених ринках, куди виходять з новим або суттєво вдосконаленим товаром з метою збільшення продаж, вишукуючи ринкові ніші. Переваги: мінімізація ризику, оскільки ринок добре відомий і прибуток забезпечується за рахунок збереження його частки в майбутньому.

Альтернативними варіантами реалізації даної стратегії можуть бути:

- розширення номенклатури товару і асортименту продукції, що випускається (інше фасування, упаковка, доповнюючий товар тощо);
- розширення споживчих характеристик товару (додаткові функції товару).

Стратегія 3 «Ринкова експансія» – це стратегія розвитку ринку, направлена на пошук нових ринків або хоча б нових сегментів для вже добре освоєних товарів. Прибуток тут забезпечується за рахунок розширення ринку збуту як в межах регіону, так і поза ним. Дана стратегія дорога і більш ризикована ніж попередні, але прибутковіша в перспективі. Її альтернативи:

- освоєння нових сегментів на тому ж ринку;
- вихід на нові ринки всередині країни;
- зовнішня експансія.

Стратегія «Диверсифікація» – це стратегія одночасного освоєння нового товару і нових ринків. Вона є найбільш ризикованою і дорогою, зате у віддаленому майбутньому забезпечує значний прибуток і стабільність підприємства. Причинами диверсифікації є прагнення: а) зменшити ризик («не класти всі яйця в один кошик»); б) отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях; в) піти зі стагнуючих ринків.

Негативними сторонами стратегії диверсифікації, які слід враховувати, є: а) розпорошення зусиль; б) проблеми управління диверсифікованим підприємством; в) зменшення синергетичного ефекту.

До речі, внаслідок зменшення синергетичного ефекту ймовірність успіху альтернативних стратегій Ансоффа не однакова: для першої цей ефект найвищий – 50 %, для другої – 33 %, третьої – 20 і четвертої – 5 %.

V. ABC-XYZ аналіз асортименту підприємства

ABC-аналіз – це метод, який групує чи розподіляє за певними критеріями існуючу сукупність (виробів, клієнтів, країн, постачальників, співробітників тощо). Інакше кажучи, ABC-аналіз – це інструмент для

визначення частки певних груп у сукупності. Сукупність у своїй структурі й завдяки цьому групуванню стає осяжною і прозорою.

Критерії АВС-аналізу можуть бути найрізноманітнішими. Вони залежать від мети та змісту аналізу: з одного боку, кількість виробів, груп продуктів, груп клієнтів, осіб, регіонів тощо; з іншого боку, товарообіг, витрати, прибуток, вага, розміри, випадки, що вимагають надання гарантії, а також часові критерії, як час простою, термін поставки, час та кількість оборотів.

Критерії взаємопов'язуються і дають загальну картину. Наприклад, цікаво знати, який обсяг реалізації припадає на одного клієнта (А-, В- або С-клієнта) або які групи продуктів дають найбільший обсяг реалізації чи прибуток на підприємстві. В результаті такого аналізу виявляються ті основні позиції в асортименті, на яких має сконцентруватися основна робота (група А).

Для класифікації асортименту випущеної продукції за значимістю необхідно всю номенклатуру випущеної продукції за певний період часу (місяць, квартал, рік) розташувати в порядку спаду їхньої загальної вартості, або обсягу випуску, або прибутку від реалізації. Потім: у групу А відносять усі позиції в списку, починаючи з першого, загальна вага яких становить 75-80% сумарної ваги всіх позицій, що випущено за цей період. Досвід показує, що звичайно в таку групу потрапляє близько 15-20% усіх позицій номенклатури.

До групи В зараховують приблизно третину позицій (найменувань) продукції, сума вартості (випуску, прибутку) яких становить 10-15%. Інші позиції номенклатури (а це звичайно половина найменувань продукції), сумарна вага яких становить лише 5-10% , зараховують до групи С.

Розвитком АВС-аналізу є його комбінування з XYZ-аналізом, що базується на тих же принципах, що і АВС-аналіз, сутність якого полягає в структуризації випуску продукції підприємства по фактору стабільності реалізації і можливості його передбачення. При цьому реалізація асортименту

із групи X має стабільний характер, передбачуваність реалізації визначеного товару складає понад 90%. Група Y характеризується визначеними тенденціями споживання, передбачуваність реалізації – не менше 75%. Потреба в групі Z є стохастичною, передбачуваність – менше 75%.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СТОЛИЧНИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ»

2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «Столичний пекарний дім»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Столичний пекарний дім» є юридичною особою. Права та обов'язки юридичної особи Товариство набуло з дня його державної реєстрації. Товариство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків, круглу печатку зі своєю повною назвою, фірмовий знак (символіку), а також інші необхідні реквізити.

Свою діяльність в Україні ТОВ «Столичний пекарний дім» розпочало в 2005 році. Юридична адреса місця реєстрації: місто Київ, вул. Щекавицька, 57.

Основними видами діяльності ТОВ «Столичний пекарний дім» є: виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів. Асортимент продукції представлений наступними номенклатурними групами: хліб, батон, хліб тостовий, кекси.

Продукція ТОВ «Столичний пекарний дім» реалізується під торговою маркою, що зображена на рис. 2.1.

Додаткові види діяльності досліджуваного підприємства: надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів; надання в оренду інших машин, устаткування та товарів; надання інших інформаційних послуг; надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; консультування з питань комерційної діяльності й керування; інша професійна, наукова та технічна діяльність.

Найвищим органом управління товариства є загальні збори учасників. Очолює ТОВ «Столичний пекарний дім» директорка Дученко Юлія Володимирівна, якій підпорядковуються функціональні керівники. За кожним функціональним керівником закріплюються конкретні керівні функції. Функціональні керівники узгоджують прийняття рішень з відповідними працівниками, проводять оперативну роботу, коригують рішення.

Станом на 31.12.2021 року чисельність персоналу підприємства складала 35 осіб.

Для виготовлення своєї продукції ТОВ «Столичний пекарний дім» закуповує різноманітну сировину в багатьох постачальників:

1) Цукор: постачає «Укрпромінвест», до складу якого входить 2 цукрові заводи загальною потужністю 91 тис. тонн на рік.

2) Борошно: постачальник ТОВ «Київмлин».

3) Молоко: підприємство використовує вітчизняне сухе молоко ТОВ «Агропродресурс».

4) Какао-боби: імпортована сировина, основним постачальником якої є країна Західної Африки – Кот-д'Івуар.

5) Кондитерські жири та домішки виробляються в Україні на Одеському, Кіровоградському та Запорізькому масложиркомбінатах.

Ринок какао-сировини в Україні представлено винятково імпортною продукцією, насамперед бобами, тертим какао, какао-маслом і какао-порошком.

Головними постачальниками какао-масла, какао-порошку і тертого какао в Україну є переробні фірми з Європи та Південно-Східної Азії (Китай, Малайзія, Індонезія).

Дистрибуція продукції ТОВ «Столичний пекарний дім» орієнтована на прямі продажі. Її основа – це прямі дистриб'юторські центри (пекарні),

розташовані в Києві та Київській області. Насьогодні кількість торгових точок ТОВ «Столичний пекарний дім» нараховують понад 35 одиниць.

Представники пекарень на спеціалізованих вантажівках особисто здійснюють доставку продукції в кожен роздрібну точку. Такий підхід зумовлений бажанням компанії контролювати не лише власний процес виробництва, але й увесь подальший ланцюг, починаючи від доставки продукції в торгові точки і закінчуючи рівнем обслуговування споживачів.

У політиці продажів використовуються два основні канали збуту: мережа фірмових франчайзингових торгових точок та супермаркети.

Однією з особливостей стратегії франчайзера ТОВ «Столичний пекарний дім» являється направленість на такий канал збуту, як базари. За кожною франшизою закріплений торговий представник, який відслідковує ціни, якість обслуговування.

На сьогоднішній день через канали фірмових торгових точок реалізується близько 68% всієї продукції ТОВ «Столичний пекарний дім», через супермаркети та магазини — близько 25% продукції. Крім того, ТОВ «Столичний пекарний дім» є постачальником продукції для різних підприємств сфери обслуговування, зокрема готелів, ресторанів та кафе. Цей канал збуту становить близько 5% від загального обсягу реалізованої продукції. Решта продукції, обсяг якої не перевищує 2%, реалізується через переробників, оптовиків тощо.

Головними конкурентами ТОВ «Столичний пекарний дім» є підприємства ПАТ «Київхліб», ТОВ «Перший столичний завод» (холдинг «Хлібні інвестиції»), Українсько-словенське спільне підприємство «Київський обласний хлібопекарський комплекс», на долю яких на ринку хлібобулочних виробів міста Києва приходить близько 30%. Решта – приватні підприємства.

Для посилення ринкових позицій ТОВ «Столичний пекарний дім» стала членом Всеукраїнської асоціації пекарів, завдяки чому здійснюється координація та інформаційне консультування підприємств-учасниць.

Основні показники господарської діяльності ТОВ «Столичний пекарний дім» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні показники діяльності ТОВ «Столичний пекарний дім»
за 2020-2021 рр.**

Показники	Одиниці виміру	2020	2021	Відхилення	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	8348,1	11618,9	3270,80	39,18
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	6228,3	8631,0	2402,70	38,58
Адміністративні витрати	тис. грн	749,5	919,5	170,00	22,68
Витрати на збут	тис. грн	1077,8	1605,1	527,30	48,92
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	8055,6	11155,6	3100,00	38,48
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	2119,8	2987,9	868,10	40,95
Чистий прибуток	тис. грн	89,7	164,6	74,90	83,50
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	96,50	96,01	-0,49	-0,51
Рентабельність діяльності (продажу)	%	1,07	1,42	0,35	*
Рентабельність продукції	%	26,31	26,78	0,47	*

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Столичний пекарний дім»

Згідно даних табл. 2.1 можна зробити висновок, що протягом 2020-2021 рр. спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції на 3270,8 тис. грн. або 39,18 %. Передусім, дана тенденція пов'язана із суттєвим зростанням цін на продукцію підприємства.

Подорожчання енергоресурсів та сировини вплинуло на збільшення собівартості реалізованої продукції та зростання витрат на збут на 2402,7 тис.

грн та 527,3 тис. грн відповідно. Це, в свою чергу, призвело до збільшення повних витрат на виробництво і реалізацію продукції на 3100 тис. грн. або 38,48%.

Разом з тим, підприємство змогло покрити витрати та отримало в 2021 році 2987,9 тис. грн. прибутку від реалізації продукції, що на 868,10 тис. грн більше, ніж в 2020 році.

Чистий прибуток підприємства протягом досліджуваного періоду збільшився на 74,9 тис. грн, що призвело до збільшення рентабельності продажу на 0,35%. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції скоротились на 0,49 коп.

Отже, в цілому можна зробити висновок про покращення показників господарської діяльності ТОВ «Столичний пекарний дім».

За допомогою табл. 2.2 розглянемо динаміку реалізації продукції у розрізі асортиментних груп.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів реалізації продукції ТОВ «Столичний пекарний дім» у розрізі асортиментних груп за 2020-2021 рр., тис. грн

Найменування продукції	Роки		Відхилення	
	2020	2021	+/-	%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Батони нарізні київські в/с 0,5 кг	858,2	975,9	117,7	13,7
Батони нарізні київські в/с 0,5 кг нарізані скибками, в упаковці	845,3	1157,5	312,2	36,9
Хліб «Петриківський» 0,5 кг нарізаний скибками, в упаковці	468,9	578,6	109,7	23,4
Хліб «Тост» з висівками 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці	785,2	984,7	199,5	25,4
Хліб «Тост» злаковий 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці	861,5	1087,5	226,0	26,2
Хліб «Тост» кукурудзяний 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці	457,5	432,7	-24,8	-5,4
Хліб «Тост» світлий 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці	925,6	1783,9	858,3	92,7
Хліб «Тост» солодкий 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці	653,7	959,3	305,6	46,7
Хліб «Тост» темний 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці	768,6	998,3	229,7	29,9

Продовж. табл. 2.2

1	2	3	4	5
Хліб «Тост» томатний 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці	765,4	876,8	111,4	14,6
Хліб «Фінський» 0,4 кг нарізаний скибками, в упаковці	958,2	1232,7	274,5	28,6
Кекс з ізюмом, 0,5 кг, в упаковці	-	199,9	199,9	-
Кекс з цукатами, 0,5 кг, в упаковці	-	225,4	225,4	-
Кекс Штолен 0,5 кг, в упаковці	-	125,7	125,7	-
Всього	8348,1	11618,9	3270,8	39,2

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши дані табл. 2.2 можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду обсяги реалізації продукції ТОВ «Столичний пекарний дім» в цілому збільшились. Це відбулось по всіх асортиментним групам, за винятком хлібу «Тост» кукурудзяного 0,35 кг нарізаний скибками, обсяг продажу якого скоротився на 24,8 тис. грн або 5,4%.

Покупці почали віддавати більшу перевагу хлібу «Тост» світлому 0,35 кг нарізаному скибками, завдяки чому обсяги його реалізації збільшились в 2021 році порівняно з 2020 роком на 858,3 тис. грн або 92,7%. В 2021 році підприємство почало виробляти і реалізовувати кекси.

Для аналізу динаміку структури асортименту продукції підприємства скористаємось даними табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «Столичний пекарний дім» за 2020-2021 рр.

Найменування продукції	Обсяги реалізації, тис. грн		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2020	2021	2020	2021	
1	2	3	4	5	6
Батони нарізні київські в/с 0,5 кг	858,2	1401,2	10,3	8,4	-1,9
Батони нарізні київські в/с 0,5 кг нарізані скибками, в упаковці	845,3	1157,5	10,1	10,0	-0,2
Хліб «Петриківський» 0,5 кг нарізаний скибками, в упаковці	468,9	578,6	5,6	5,0	-0,6

Продовж. табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Хліб «Тост» з висівками 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці	785,2	984,7	9,4	8,5	-0,9
Хліб «Тост» злаковий 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці	861,5	1087,5	10,3	9,4	-1,0
Хліб «Тост» кукурудзяний 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці	457,5	432,7	5,5	3,7	-1,8
Хліб «Тост» світлий 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці	925,6	1783,9	11,1	15,4	4,3
Хліб «Тост» солодкий 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці	653,7	959,3	7,8	8,3	0,4
Хліб «Тост» темний 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці	768,6	998,3	9,2	8,6	-0,6
Хліб «Тост» томатний 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці	765,4	876,8	9,2	7,5	-1,6
Хліб «Фінський» 0,4 кг нарізаний скибками, в упаковці	958,2	1358,4	11,5	10,6	-0,9
Кекс з ізюмом, 0,5 кг, в упаковці	-	199,9	-	1,7	1,7
Кекс з цукатами, 0,5 кг, в упаковці	-	225,4	-	1,9	1,9
Кекс Штолен 0,5 кг, в упаковці	-	125,7	-	1,1	1,1
Всього	8348,1	11618,9	100,0	100,0	

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши динаміку структури асортименту продукції ТОВ «Столичний пекарний дім» ми дійшли висновку, що протягом 2020-2021 рр. найбільша доля в обсязі реалізації продукції належала хлібу «Тост» світлому 0,35 кг нарізаний скибками, його частка зросла на 4,3%. Другу та третю позицію обіймали батон нарізний Київський і батон нарізний Київський в упаковці, які становили відповідно 8,4% і 10% відповідно. Найменше

реалізовувало підприємство хліба «Гост» кукурудзяного 0,35 кг нарізаного скибками та кексів.

Значних змін в структурі асортименту продукції протягом досліджуваного періоду не відбулось.

Проаналізуємо динаміку обсягів реалізації продукції за номенклатурою (рис. 2.3).

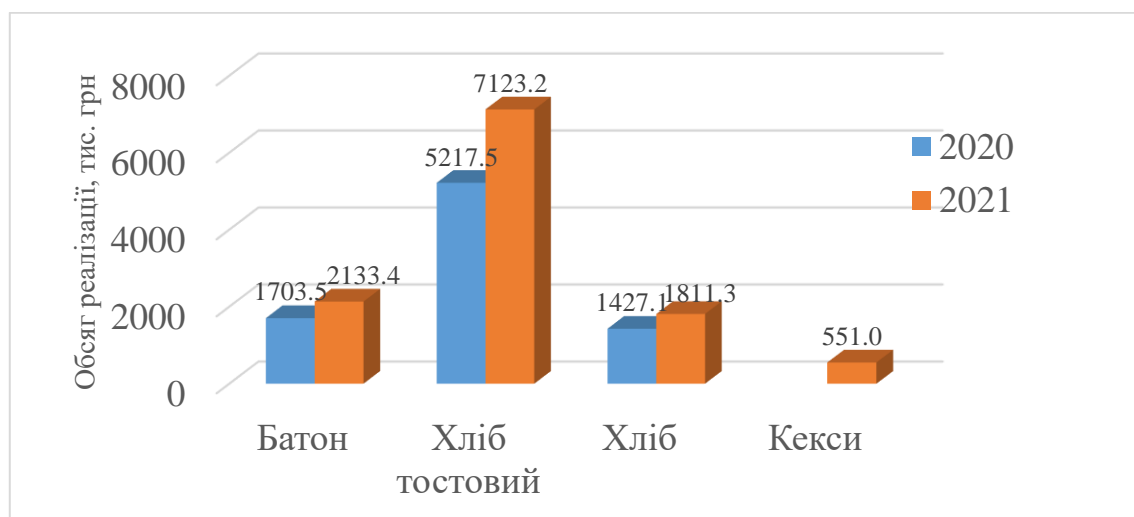


Рис. 2.3. Динаміка обсягів реалізації продукції ТОВ «Столичний пекарний дім» за номенклатурою, тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши динаміку обсягів реалізації продукції ТОВ «Столичний пекарний дім» за 2020-2021 рр., можемо зробити висновку, що протягом аналізованого періоду вони зросли за усіма номенклатурними позиціями. В 2021 році підприємство почало виготовляти і реалізовувати кекси в обсязі 551 тис. грн, що було викликано наявністю попиту на даний вид виробів.

Наочно структуру реалізації продукції за номенклатурою зобразимо за допомогою рис. 2.4.

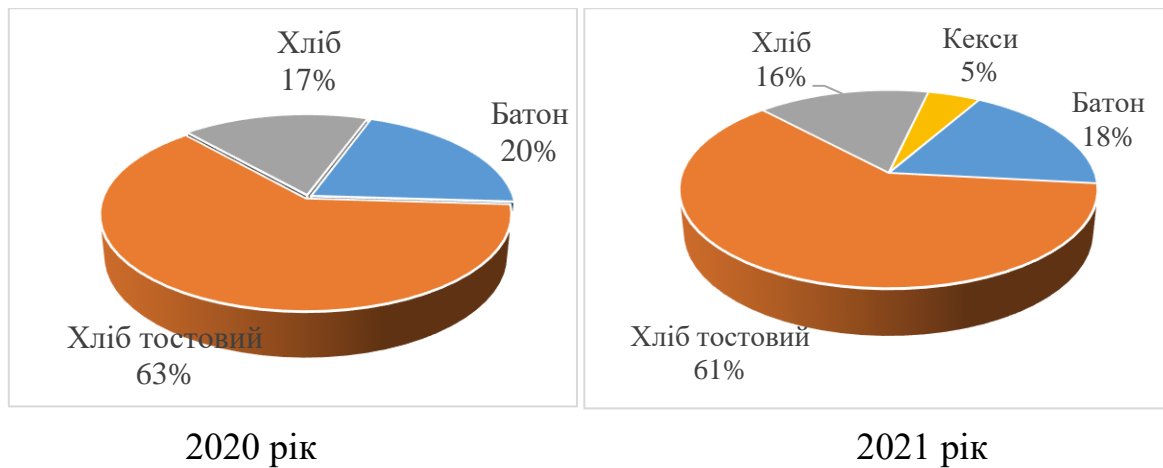


Рис. 2.4. Структура реалізації продукції ТОВ «Столичний пекарний дім» за номенклатурою, %

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Таким чином, відбулись незначні зміни в структурі реалізації продукції ТОВ «Столичний пекарний дім» за номенклатурою. Обсяг реалізації батонів і хліба в 2021 році скоротилось порівняно з 2020 роком на 2% і 1% відповідно. Запровадження у виробництво кексів призвело до скорочення в 2021 році також частки реалізації хліба тостового.

Для дослідження товарної номенклатури ТОВ «Столичний пекарний дім» необхідно проаналізувати її склад за широтою, глибиною, насиченістю та гармонійністю. З цією метою слід всю сукупність товарних одиниць розбити на групи і підгрупи з врахуванням ширини і глибини номенклатури продукції. Кількість асортиментних груп характеризує ширину, а кількість різновидів товару у кожній асортиментній групі – глибину номенклатури. Дамо оцінку ширини, глибини, насиченості та гармонійності товарної номенклатури за два роки та прослідкуємо, які відбулися зміни і з чим це пов'язано. Дані для аналізу подамо у вигляді табл. 2.4 та табл. 2.5.

Ширина і глибина асортименту продукції за 2020 рік

		Ширина		
Глибина	Хліб	Хліб тостовий		Батон
	Хліб «Петриківський» 0,5 кг нарізаний скибками, в упаковці	Хліб «Тост» з висівками 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці		Батони нарізні київські в/с 0,5 кг
	Хліб «Фінський» 0,4 кг нарізаний скибками, в упаковці	Хліб «Тост» злаковий 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці		Батони нарізні київські в/с 0,5 кг нарізані скибками, в упаковці
		Хліб «Тост» кукурудзяний 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці		
		Хліб «Тост» світлий 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці		
		Хліб «Тост» солодкий 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці		
		Хліб «Тост» темний 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці		
		Хліб «Тост» томатний 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці		
	2	6		2

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

З даних табл. 2.4 бачимо, що кількість товарних ліній, що пропонувалась підприємством у 2020 році складалась із 3 позицій, а саме: хліб, хліб тостовий та батон.

З метою оцінки ступеня насиченості номенклатури продукції ТОВ «Столичний пекарний дім» доцільно проаналізувати його глибину. В результаті дослідження було виявлено, що наступні види продукції мають таку кількість товарних позицій: хліб 2 позиції, хліб тостовий 6 позицій та батон 2 позиції.

Отримавши дані глибини, можемо зробити висновок, що товарна номенклатура ТОВ «Столичний пекарний дім» є ненасиченою та складається з 10 позицій. Найбільше позицій має хліб тостовий.

Ступінь подібності товарів асортиментних груп даного підприємства за призначенням, технологією та каналами розподілу є подібною, отже товарна номенклатура ТОВ «Столичний пекарний дім» є гармонійною.

За допомогою табл. 2.5 проаналізуємо, як змінилась товарна номенклатура досліджуваного підприємства в 2021 році порівняно з 2020 роком.

Таблиця 2.5

Ширина і глибина асортименту продукції за 2021 рік

		Ширина			
		Хліб	Хліб тостовий	Батон	Кекс
Глибина		Хліб «Петриківський» 0,5 кг нарізаний скибками, в упаковці	Хліб «Гост» з висівками 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці	Батони нарізні київські в/с 0,5 кг	Кекс з ізіюмом, 0,5 кг, в упаковці
		Хліб «Фінський» 0,4 кг нарізаний скибками, в упаковці	Хліб «Гост» злаковий 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці	Батони нарізні київські в/с 0,5 кг нарізні скибками, в упаковці	Кекс з цукатами, 0,5 кг, в упаковці
			Хліб «Гост» кукурудзяний 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці		Кекс Штолен 0,5 кг, в упаковці
			Хліб «Гост» світлий 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці		
			Хліб «Гост» солодкий 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці		
			Хліб «Гост» темний 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці		
			Хліб «Гост» томатний 0,35 кг нарізаний скибками, в упаковці		
		2	6	2	3

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Порівнявши дані табл. 2.4 та 2.5 можемо зазначити, що у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилась кількість товарних ліній, що пропонувалась підприємством, - кексами.

Їх на ринку пропонували у кількості 3 товарні позиції: кекс з ізюмом, кекс з цукатами, кекс Штолен. Останній є традиційною різдвяною німецькою здобою. Тому обсяг його реалізації є незначним, порівняно з іншими аналогічними товарами.

Таким чином, можемо зробити висновок, що товарна номенклатура ТОВ «Столичний пекарний дім» в 2021 році стала більш насиченою та становила 13 позицій, що на 3 позиції більше, ніж в попередньому. Підприємство прагне втримати свої конкурентні позиції та забезпечити прибуткову діяльність.

Щоб оцінити раціональність асортименту ТОВ «Столичний пекарний дім» оцінимо ступінь раціональності його структури за допомогою кореляції рангу випуску та рангу рентабельності за формулою:

$$K_{pca} = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^n (P_{vi} - P_{pi})^2}{n * (n^2 - 1)}, \quad (2.1)$$

де K_{pca} – коефіцієнт раціональності структури асортименту;

n – число виробів в асортименті;

P_{vi} – ранг випуску;

P_{pi} – ранг рентабельності.

Вихідні дані для розрахунку показника на 2020 рік та 2021 рік розглянемо у табл. 2.6 та 2.7, відповідно.

Таблиця 2.6

Вихідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту продукції ТОВ «Столичний пекарний дім» за 2020 рік

№	Найменування асортиментних позицій (асортиментних груп)	Обсяги реалізації, тис. грн	Питома вага випуску, %	Рентабельність продукції, %	Ранг випуску, P_v	Ранг рентабельності, P_r	Різниця рангів, $(P_v - P_r)$	Квадрат різниці рангів
1	Батон	1703,5	20,41	4,5	2	3	-1	1
2	Хліб тостовий	5217,5	62,50	15,6	1	1	0	0
3	Хліб	1427,1	17,09	5,1	3	2	1	1
	РАЗОМ:	8348,1	100,00	-	-	-	-	2

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

За допомогою даних табл. 2.6 розрахуємо коефіцієнт раціональності структури ТОВ «Столичний пекарний дім» за 2020 рік:

$$K_{rsa2020} = 1 - \frac{6 * 2}{3 * (9 - 1)} = 0,5$$

З допомогою табл. 2.7 розглянемо вихідні дані для розрахунку показника раціональності структури асортименту продукції на 2021 рік.

Таблиця 2.7

Вихідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту продукції ТОВ «Столичний пекарний дім» за 2021 рік

№	Найменування асортиментних позицій (асортиментних груп)	Обсяги реалізації, тис. грн	Питома вага випуску, %	Рентабельність продукції, %	Ранг випуску, Р _в	Ранг рентабельності, Р _р	Різниця рангів, (Р _в -Р _р)	Квадрат різниці рангів
1	Батон	2133,4	18,36	4,8	2	3	-1	1
2	Хліб тостовий	7123,2	61,31	15,2	1	1	0	0
3	Хліб	1811,3	15,59	4,6	3	4	-1	1
4	Кекс	551,0	4,74	14,4	4	2	2	4
	РАЗОМ:	11618,9	100,00	-	-	-	-	6

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Згідно даних табл. 2.7 розрахуємо коефіцієнт раціональності структури асортименту ТОВ «Столичний пекарний дім» за 2021 рік:

$$K_{rsa2021} = 1 - \frac{6 * 6}{4 * (16 - 1)} = 0,4$$

Отримавши дані коефіцієнта раціональності за два роки, можемо сказати, що в 2021 році порівняно з 2020 роком структура асортименту продукції погіршилась на 0,1. Це відбулось за рахунок скорочення виробництва рентабельних груп продукції та збільшення обсягів виробництва асортиментних груп, реалізація яких забезпечувалась внаслідок збільшення споживчого попиту.

Коефіцієнт раціональності залишається нижчим за 0,6. Тому можна зробити висновок, що структура асортименту продукції ТОВ «Столичний

пекарний дім» є нераціональною і потребує суттєвого комплексного оновлення.

2.2. Використання матричних методів для дослідження маркетингової стратегії ТОВ «Столичний пекарний дім»

Матричний аналіз господарського портфелю згідно модифікованої матриці Бостон Консалтинг Груп.

Матриця Бостонської консультативної групи (BCG) «зростання-частина ринку» – одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультативною групою. В ній розглядаються лише два чинники: відносна частка ринку і темп зростання ринку.

Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства і загальним обсягом ринку, на якому він представлений.

Матриця BCG визначає чотири основні позиції, в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загально визнані нині маркетингові назви: «важка дитина», «зірка», «дійна корова», «собака».

В залежності від того, яку позицію займає той чи інша продукт, тобто в якому квадранті матриці вона перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу.

Значним недоліком класичної матриці BCG є те, що дуже важко зібрати інформацію для її побудови (наприклад, обсяги продажу продукції конкурентами – це, як правило, комерційна таємниця). Тому побудуємо модифіковану матрицю, дані для якої зібрати легше. Отже, скористаємось вихідними даними для побудови модифікованої матриці BCG за 2020 р. (табл. 2.8.) та за 2021 р. (табл. 2.9).

Модифікована матриця BCG дозволяє підприємству класифікувати кожен СГП за його рентабельністю та темпами зростання ринку.

Таблиця 2.8

Вихідна інформація для побудови модифікованої матриці BCG за 2020 рік

Найменування СГП	Обсяги реалізації продукції, тис. грн.		Рентабельність продукції, %	Темпи зростання ринку, %
	2019 рік	2020 рік		
Батон	1689,3	1703,5	4,5	100,8
Хліб тостовий	5045,8	5217,5	15,6	103,4
Хліб	1458,3	1427,1	5,1	97,9
Разом	8193,4	8348,1	-	-

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

З допомогою даних табл. 2.8 побудуємо матрицю БКГ, та представимо її а рис. 2.5, розподілом на чотири квадранти – «собаки», «важкі діти», «дійні корови» та «зірки».

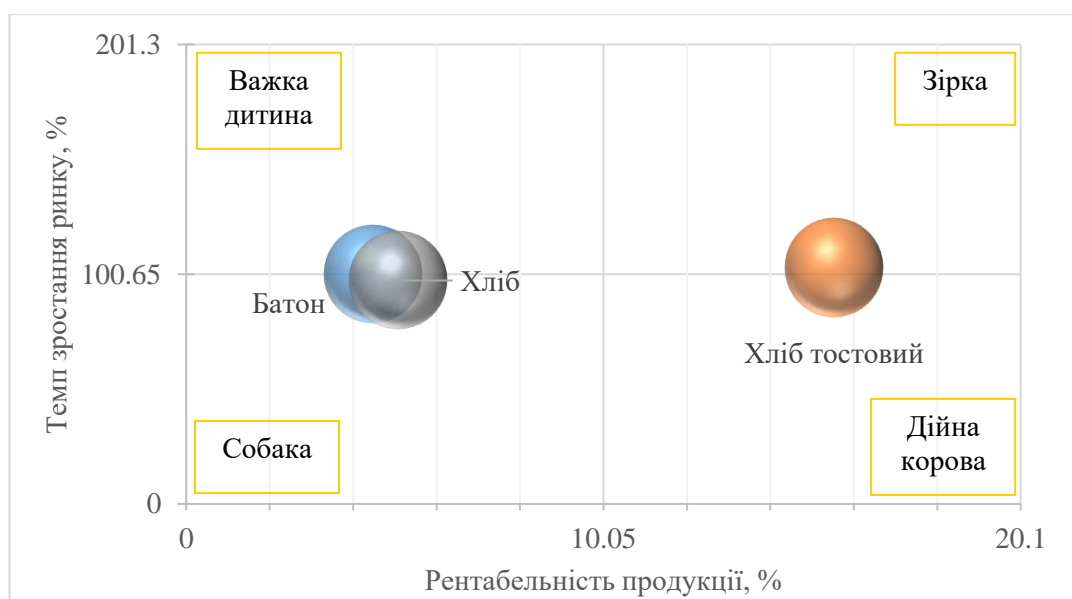


Рис. 2.5. Модифікована матриця ТОВ «Столичний пекарний дім» за 2020 рік

Джерело: сформовано автором

Побудувавши матрицю БКГ можна сказати, що ситуація у ТОВ «Столичний пекарний дім» на 2020 рік не дуже гарна, оскільки дві позиції з 3-

бох потрапили до груп «важка дитина» і «собака», а саме: батон і хліб. Зокрема, «батон» завоював незначну частку ринку в галузі, що розвивається. Він не приносить великих прибутків і потребує значних інвестицій для збільшення ринкової частки. Для даної групи необхідно застосувати стратегію підсилювання – активізувати маркетингові зусилля на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення якості, зниження цін.

До групи «собака» потрапив «хліб». Він вирізняється невисокою рентабельністю і скороченням обсягів реалізації. Маркетинговою стратегією для даного виду СГП є стратегія скорочення або мінімізації витрат.

Найбільш перспективною групою на ТОВ «Столичний пекарний дім» в 2020 році був «хліб тостовий», який потрапив у квадрант «зірка». Підприємство повинне дотримувати щодо даної групи товарів стратегії втримування – активізувати рекламу, модифікувати товар, забезпечувати розширення ринків збуту.

До групи «дійних корів» не входить ні одна асортиментна позиція.

Середнє значення рентабельності продукції розраховали шляхом ділення суми найменшого і найбільшого значень осі (4,5% і 15,6% відповідно) на два. Аналогічно були розраховані середні значення й інших осей.

У табл. 2.9. представлені дані для побудови матриці BCG на 2021 рік.

Таблиця 2.9

**Вихідна інформація для побудови модифікованої матриці BCG
за 2021 рік**

Найменування СГП	Обсяги реалізації продукції, тис. грн.		Рентабельність продукції, %	Темпи зростання ринку, %
	2020 рік	2021 рік		
Батон	1703,5	2133,4	4,8	125,2
Хліб тостовий	5217,5	7123,2	15,2	136,5
Хліб	1427,1	1811,3	4,6	126,9
Кекс	-	551,0	14,4	-
Разом	8348,1	11618,9	-	-

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

За допомогою даних табл. 2.9 побудуємо матрицю БКГ для продукції ТОВ «Столичний пекарний дім» за 2021 рік (рис. 2.6).

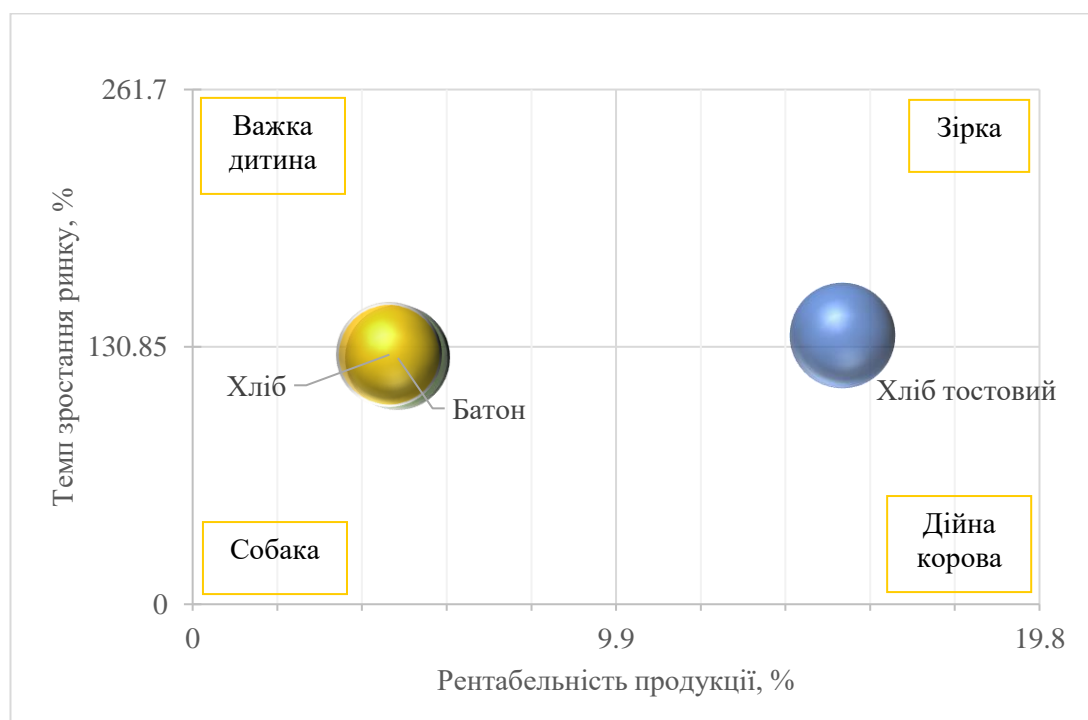


Рис. 2.6. Модифікована матриця БКГ ТОВ «Столичний пекарний дім» за 2021 рік

Джерело: сформовано автором

З рис. 2.6 бачимо, що в 2021 році «батон» втратив свої ринкові позиції і перейшов із групи «важка дитина» до групи «собаки», що свідчить про зниження уваги споживачів до даних виробів та скорочення попиту на них.

«Хліб тостовий» залишився в квадранті «зірки». Тож підприємству більшу увагу потрібно звертати на просування даної СГП. Можна спрогнозувати, що при інших сталих умовах і при позитивному темпі зростання обсягів реалізації групи «кекси», які почали виготовляти в 2021 році, останні також можуть потрапити в зону «зірок».

Проаналізуємо структуру господарського портфеля ТОВ «Столичний пекарний дім» в 2020-2021 рр. за результатами проведеного аналізу БКГ (табл. 2.10).

Структура господарського портфеля підприємства

Показники	2020 рік		2021 рік		Відхилення по структурі, (+/-)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Загальний обсяг реалізації, в т.ч.	8348,1	100,00	11618,9	100,00	-
Група «Зірка»	5217,5	62,50	7123,2	61,31	-1,19
Група «Дійна корова»	-	-	-	-	-
Група «Важка дитина»	1703,5	20,41	-	-	-20,41
Група «Собака»	1427,1	17,09	3944,7	33,95	16,86

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Як видно із табл. 2.10, структура господарського портфеля ТОВ «Столичний пекарний дім» в 2021 році погіршилась порівняно з 2020 роком.

Частка «важких дітей» скоротилась на 20,41% за рахунок переходу СГП «батон» до групи «собака», яка, в свою чергу, збільшилась на 16,86%. Це, скоріше всього, є наслідком скорочення купівельної спроможності населення. Велике занепокоєння викликає зменшення частки групи «зірка» на 1,19%. Тож підприємству потрібно запровадити низку заходів для стабілізації ситуації і балансування господарського портфеля.

Отримавши такі результати можемо сказати, що ТОВ «Столичний пекарний дім» необхідно дотримуватись стратегії підсилювання – активізувати маркетингові зусилля щодо просування, пошуку нових каналів збуту, поліпшення якості.

Дослідження позицій стратегічних господарських підрозділів підприємства методом МакКінсі

На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі є її більш детальним варіантом і вже багатофакторною матрицею. Її запропонували консультативна кампанія «McKin-sey» і кампанія «General Electric» у США.

У побудові цієї матриці використовують два фактори – привабливість ринку і конкурентоспроможність СГП. Проте кожен з цих факторів характеризується не одним, а кількома показниками. Будуючи матрицю «привабливість ринку-конкурентоспроможність» для ТОВ «Столичний пекарний дім» індикаторами привабливості ринку оберемо: темпи зростання ринку, рентабельність, чутливість до цін, ступінь конкуренції, концентрація ринку, державне регулювання ринку (див. табл. 2.11), а для визначення конкурентоспроможності СГП використаємо такі показники: абсолютна ринкова частка, відносна ринкова частка, рівень цін, привабливість асортименту, імідж фірми (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.11

**Визначення показників індикатора «привабливість ринку» для ТОВ
«Столичний пекарний дім»**

Показники	Коефіцієнт	Ранг показників				Загальні оцінки для СГП			
		Батон	Хліб тостовий	Хліб	Кекси	Батон	Хліб тостовий	Хліб	Кекси
темпи зростання ринку	0,15	3	4	3	4	0,45	0,6	0,45	0,6
рентабельність	0,2	2	5	1	4	0,4	1	0,2	0,8
чутливість до цін	0,3	1	3	1	3	0,3	0,9	0,3	0,9
ступінь конкуренції	0,15	2	3	2	4	0,3	0,45	0,3	0,6
концентрація ринку	0,1	2	5	2	5	0,2	0,5	0,2	0,5
державне регулювання ринку	0,1	1	1	1	1	0,1	0,1	0,1	0,1
Разом:	1	-	-	-	-	1,75	3,55	1,55	3,5

Джерело: сформовано автором

З даних табл. 2.11 бачимо, що найбільшу привабливість для ринку становлять хліб тостовий та кекси, вони становлять 3,55 та 3,5 відповідно. Отже можемо сказати, що дані асортиментні позиції потрібно удосконалювати та поглиблювати.

**Визначення показників індикатора «конкурентоспроможність» для ТОВ
«Столичний пекарний дім»**

Показники	Коефіцієнт	Ранг показників				Загальні оцінки для СГП			
		Батон	Хліб тостовий	Хліб	Кекси	Батон	Хліб тостовий	Хліб	Кекси
ринкова частка	0,1	1	2	1	2	0,1	0,2	0,1	0,2
рівень цін	0,3	2	2	2	2	0,6	0,6	0,6	0,6
привабливість асортименту	0,2	1	3	1	2	0,2	0,6	0,2	0,4
просування	0,15	1	2	1	2	0,15	0,3	0,15	0,3
пакування	0,15	2	2	2	2	0,3	0,3	0,3	0,3
інформованість споживачів	0,1	1	1	1	1	0,1	0,1	0,1	0,1
Разом:	1	-	-	-	-	1,45	2,1	1,45	1,9

Джерело: сформовано автором

З даних табл. 2.12 бачимо, що найбільш конкурентоспроможними СГП ТОВ «Столичний пекарний дім» є хліб тостовий та кекси, які становлять 2,1 і 1,9 відповідно. А найменш конкурентоспроможними є хліб та батон (1,45). Ця ситуація є типовою для підприємств, які забезпечують споживачів «соціальною» продукцією – їм складно скласти суттєву конкуренцію для мініпекарень.

За допомогою даних табл. 2.11 та 2.12 побудуємо багатофакторну матрицю «Мак-Кінсі».

Аналізуючи рис. 2.4 можемо зазначити, що булочні, здобні, бараночні, сухарні вироби потрапили до «зони росту», вони мають перспективний ринок збуту та сильні конкурентні позиції. Всі ці СГП є середні за конкурентним станом та діють на привабливому ринку.

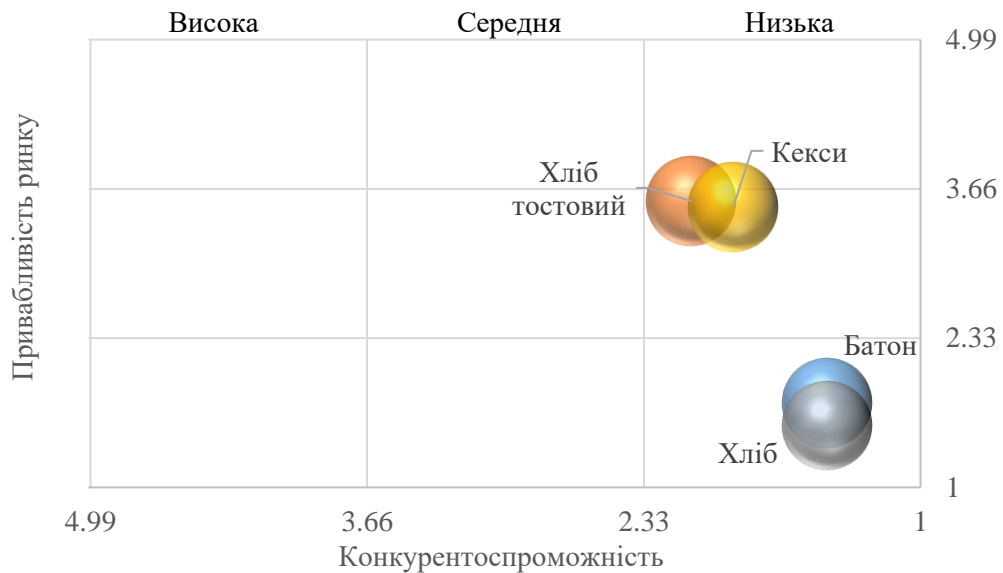


Рис. 2.7. Матриця «Привабливість ринку – конкурентоспроможність»

Джерело: сформовано автором

Виходячи з рис. 2.7. можна зробити висновок, що СГП «Хліб тостовий» і «Кекси» вирізняються середньою привабливістю ринку і низькою конкурентоспроможністю. Є шанс потрапити до зони вибіркового зросту. Для цього потрібно інвестувати в їх розвиток та розширення асортименту, інакше доведеться скорочувати асортимент даних номенклатурних груп.

СГП «хліб» і «батон» мають низку привабливість ринку і конкурентоспроможність, тому потрібно припинити виробництво і реалізацію даних видів виробів для втримання конкурентних позицій на ринку.

Дослідження стратегічних позицій підприємства за допомогою ABC-аналізу

ABC-аналіз – метод, який дозволяє класифікувати асортиментні стратегічні позиції підприємства залежно від їх значущості. В основі класифікації лежить принцип Парето, тобто 20 % продаж приносять 80% прибутку.

Проведемо ABC аналіз на основі даних обсягів реалізації продукції ТОВ «Столичний пекарний дім» за 2020 рік та 2021 рік. Дані представимо в табл. 2.13 та табл. 2.14.

Таблиця 2.13

ABC-аналіз ТОВ «Столичний пекарний дім» за 2020 рік

№	Доля об'єкту у загальній кількості об'єктів, %	Частка з накопиченням у загальній кількості об'єктів, %	Назва продукту	Обсяг реалізації, тис.грн	Частка у обсягу випуску, %	Частка з накопиченням, %	Група
1	33,3	33,3	Хліб тостовий	5217,5	62,50	62,50	А
2	33,3	66,6	Батон	1703,5	20,41	82,91	А
3	33,3	100,0	Хліб	1427,1	17,09	17,09	В
Разом				8348,1	100,00	-	-

Джерело: сформовано автором

Проаналізувавши дані табл. 2.13 можемо сказати, що найбільшу увагу ТОВ «Столичний пекарний дім» необхідно зосередити на регулюванні та контролі обсягів реалізації хліба тостового і батона, які увійшли до групи А. Обсяги реалізації першої СГП становлять найбільшу частку (62,5%), тому формування маркетингових стратегій потрібно здійснювати з врахуванням особливостей виробництва та збуту даної асортиментної групи.

Група В має помірний вартісний обсяг, вона включає в себе лише хліб. За допомогою табл. 2.14 розглянемо як змінились обсяги реалізації продукції ТОВ «Столичний пекарний дім» у 2021 році порівняно з 2020 р.

Таблиця 2.14

АВС-аналіз ТОВ «Столичний пекарний дім» за 2021 рік

№	Доля об'єкту у загальній кількості об'єктів, %	Частка з накопиченням у загальній кількості об'єктів, %	Назва продукту	Обсяг реалізації, тис.грн	Частка у обсягу випуску, %	Частка з накопиченням, %	Група
1	25	25	Хліб тостовий	7123,2	61,31	61,31	А
2	25	50	Батон	2133,4	18,36	79,67	А
3	25	75	Хліб	1811,3	15,59	15,59	В
4	25	100	Кекс	551,0	4,74	4,74	С
Разом				11618,9	100,00	-	-

Джерело: сформовано автором

Проаналізувавши дані табл. 2.14 можемо сказати, що в 2021 році структура обсягів реалізації продукції порівняно з 2020 роком не зазнала суттєвих змін. Оскільки в 2021 році було запроваджено виробництво кексів, то у досліджуваного підприємства з'явилась група С, до якої увійшла дана СГП.

Таким чином, провівши АВС-аналіз номенклатури продукції ТОВ «Столичний пекарний дім» можемо зробити висновок, для досягнення конкурентних переваг підприємству потрібно велику увагу приділяти оновленню і просуванню хліба тостового.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СТОЛИЧНИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ»

2.1. Основні напрями удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Столичний пекарний дім»

В сучасних умовах господарювання перед підприємствами хлібопекарної галузі гостро постає питання виживання і ефективної діяльності у довгостроковій перспективі. При цьому правильно обрана і обґрунтована стратегія є лише частиною майбутнього успіху без належної її реалізації.

Аналіз маркетингових стратегій ТОВ «Столичний пекарний дім» показав, що в своїй господарській діяльності підприємство керується двома стратегічними методами, які застосовуються як окремо, так і в поєднанні:

- розвиток виробництва існуючих продуктів по сформованих напрямках;
- розширення асортименту, виробництва і реалізації продукції з використанням нової рецептури, упаковки.

Особливе місце серед асортиментних позицій досліджуваного підприємства належить СГП «хліб тостовий», яка входить до групи «зірки», займає більше 60 % обсягів реалізації (група А), має перспективний ринок збуту та сильні конкурентні позиції. Застосування стратегії фокусування на даній СГП може призвести до підвищення прибутковості господарської діяльності ТОВ «Столичний пекарний дім».

Оптимізуючи свою стратегію, досліджуване підприємство отримає певні конкурентні переваги саме в даному сегменті, хоча загальних конкурентних переваг у рамках усієї галузі в неї може не бути.

Зниження купівельної спроможності населення призвело до переходу в 2021 році СГП «батон» із групи «важка дитина» до групи «собаки». Згідно багатофакторної матриці «Мак-Кінсі» дана асортиментна група має низьку привабливість ринку і конкурентоспроможність, тому потрібно припинити виробництво і реалізацію даних видів виробів для втримання конкурентних позицій на ринку.

Натомість, перспективним для ТОВ «Столичний пекарний дім» є посилення конкурентних переваг за рахунок застосування стратегії товарної диференціації, що передбачає створення позитивних відмінностей у товарі підприємства порівняно з конкурентами. Основою товарної диференціації є товарні інновації. Тому товарна диференціація – перший і головний напрямок пошуку позитивних відмінностей.

Намагаючись підвищити рентабельність діяльності, ТОВ «Столичний пекарний дім» в 2021 році запровадив у виробництво 3 види кексів. Проте, суттєвий вплив на стратегічний розвиток досліджуваного підприємства чинять пекарні малої потужності, що дає їм змогу швидко змінювати асортимент продукції відповідно до попиту споживача.

Слід також відзначити низький рівень інформованості споживачів про товари підприємства. Тому потрібно налагоджувати ефективнішу комунікацію з діючими і потенційними клієнтами, диверсифікувати канали збуту.

Таким чином, ТОВ «Столичний пекарний дім» можна запропонувати одну з наступних базових стратегій:

- стратегію зростання, що відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень тощо;
- стратегію стабілізації – у разі діяльності підприємства за відчутної нестабільності обсягів продажу та прибутку;
- стратегію виживання – суто оборонну стратегію, що застосовується за глибокої кризи підприємства.

– технологічну стратегію, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та оновлення технології, технологічні розриви;

– стратегію диференціації.

Підходи до диференціації можуть бути різними та сприяти:

- ✓ створенню іміджу чи торгової марки;
- ✓ урізноманітненню технології;
- ✓ розробці нових систем збуту продукції;
- ✓ впровадженню у виробництво нової продукції тощо.

Диференціація гарантуватиме ТОВ «Столичний пекарний дім» захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Вона дасть можливість збільшити прибуток, а, отже, гарантує стратегічний розвиток.

3.2. Застосування стратегії товарної диференціації для оптимізації маркетингової стратегії ТОВ «Столичний пекарний дім»

3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

Проаналізувавши асортимент продукції ТОВ «Столичний пекарний дім», ми дійшли висновку, що найбільш перспективним та привабливим для споживача видом СГП є хліб тостовий. Проте, деякі найменування товарів, що входять до даної групи, не користуються великим попитом у споживачів. Таким продуктом являється хліб «Тост» кукурудзяний. Згідно даних підприємства у 2021 році обсяги його реалізації скоротились порівняно з попереднім періодом на 24,8 тис. грн. Натомість обсяги реалізації хліба «Тосту» світлого збільшилися майже вдвічі.

Слід зазначити, що купівельна спроможність населення скорочується. Більшість споживачів віддають перевагу хлібу меншої ваги. Тому постає

потреба у пошуку стратегічних підходів щодо усунення конкурентної загрози. Одним з напрямів покращення ситуації, що склалась, є застосування стратегії товарної диференціації до даної СГП.

Сучасна політична та економічна ситуація робить виклик не лише громадянам України, але й представникам хлібопекарної галузі. В умовах, коли Україна знаходить фактично в умовах військових дій виникає реальна потреба в пошуку аспектів, які б закріпили у свідомості людей інформацію, що вони є патріотами нашої Держави, прагнуть жити в єдиній, мирній, цивілізованій європейській країні. До цього процесу може залучитись також і досліджуване підприємство.

Тому нами пропонується оптимізувати структуру СГП «хліб тостовий» за рахунок запровадження у виробництво хліба «Бандерівська канапка». Його рецептура не зазнає суттєвих змін порівняно з всім відомим хлібом «Гост» світлий, але розмір скибочок зменшиться на третину. Вага його становитиме 0,2 кг, що позначиться на ціні. Якщо на 0,35 кг такого хліба коштує 23,64 грн, то диференційований товар - 15,76 грн.

В назві товару буде акцент, з одного боку, на зменшений розмір виробу (канапка – невелика скибка хліба), а з іншого – на приналежність до української культури (Бандера – український патріот).

Технологічну лінію не потрібно доукомплектувати чи модернізувати. Тому підприємство не матиме капітальних витрат на реалізацію заходу.

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

Виробничі потужності булочного цеху завантажені лише на 65%. Тому

існує значний резерв для забезпечення планового обсягу виробництва.

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Розрахуємо, які результати очікує отримати ТОВ «Столичний пекарний дім» за допомогою методу стандартного розподілу імовірностей:

$$ОП = \frac{O + 4 \times B + П}{6} \quad (3.1)$$

де O – оптимістичний прогноз;

B – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних обсягів реалізації продукції на проектний рік на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів та отримано такі результати (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	270,1	313	300,4	301,5	325,7	279,4	326,1

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розсіювання думок окремих експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	270,1	313	300,4	301,5	325,7	279,4	326,1	
$O_{сер}$	302,3							
Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{сер})$	-32,2	10,7	-1,9	-0,8	23,4	-22,9	23,8	
ΔO^2	1036,84	114,49	3,61	0,64	547,56	524,41	566,44	2793,99

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{2793,99}{7}} = 19,98$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп}}} \times 100\% = \frac{19,98}{302,3} \times 100\% = 6,61\% \quad (3.3)$$

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

За найбільш вірогідний обсяг продаж приймаємо.

270,1	279,4	300,4	301,5	313	325,7	326,1
-------	-------	-------	--------------	-----	-------	-------

За оптимістичним прогнозом (О) обсяг реалізації «Бандерівської канапки» становитиме 326,1 т, песимістичний прогноз (П) складає 270,1 тис. грн.

Розрахуємо очікуване значення обсягу збуту за формулою (3.1):

$$ОП = \frac{326,1 + 4 * 301,5 + 270,1}{6} = 300 \text{ тис. грн}$$

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

Необхідно зробити розрахунок витрат пов'язаних з впровадженням заходу.

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

$$\frac{ОП}{ЧД} = \frac{300}{11618,9} * 100\% = 2,58\%,$$

де ЧД - виручка від реалізації продукції в 2021 році.

ЧД (виручка від реалізації) в проектному році складе:

$$\text{ЧД} + \text{ОП} = 11618,9 + 300 = 11918,9 \text{ тис.грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 11155,6 тис. грн., в т.ч. постійні витрати (15% від повних витрат) – 1673,34 тис. грн., змінні (85% від повних витрат) – 9482,26 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 2,58%.

$$\text{ЗмВ} * \frac{\text{ОП}}{\text{ЧД}} = 9482,26 * 0,0258 = 244,64 \text{ тис. грн.} \quad (3.4)$$

Отже, приріст повних витрат складається зі зростання повних витрат.

$$\Delta \text{ПВ} = 244,64 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати в проектному році складуть:

$$\text{ПВ} = 11155,6 + 244,64 = 11400,24 \text{ тис. грн.}$$

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

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

$$\Delta \text{ПР} = 300 - 244,64 = 55,36 \text{ тис. грн.}$$

Можемо вирахувати прибуток від реалізації в проектному році:

$$2987,9 + 55,36 = 3043,26 \text{ тис. грн}$$

де 2987,9 – базове значення прибутку 2021 рік (з таблиці 2.1).

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

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

$$\Delta \text{ЧПР} = 55,36 * (1 - 0,18) = 45,4 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином ЧП в проектному році складе:

$$164,6 + 45,4 = 210 \text{ тис.грн.}$$

164,6 – базове значення ЧП за 2021 рік (з таблиці 2.1).

Очікувані результати від впровадження заходу представимо у вигляді табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Очікувані результати від впровадження заходу

Назва показника	Один. виміру	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	300,00
Приріст повних витрат	тис. грн.	244,64
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	55,36
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	45,40

Джерело: сформовано та розраховано автором

Отже, внаслідок запропонованого заходу виручка від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 300 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 244,64 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 55,36 тис. грн, а чистий прибуток – на 45,4 тис. грн.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6 % (в даному випадку взято 5%) від 80-85% (в даному випадку взято 82%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$\Delta OK = 3mB * 0,05 * 0,82 \quad (3.7)$$

$$\Delta OK = 244,64 * 0,05 * 0,82 = 10,03 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, в результаті впровадження у виробництво хліба «Бандерівські канапки» норматив оборотних коштів збільшиться на 10,03 тис. грн.

Оскільки капітальних інвестицій даний проект не потребує, то початкові інвестиції, що на реалізацію проекту тоді становитимуть:

$$K_n = 10,03 \text{ тис. грн}$$

Оскільки додатковий чистий прибуток ($\Delta Pr_{ч}$) за результатами розрахунків склав 45,4 тис.грн, то термін окупності простий буде складати:

$$T_{\text{пр}} = K_n / \Delta \text{Прч} = 10,03 / 45,4 = 0,22 \text{ року} \quad (3.8)$$

Таким чином, проект окупиться через 0,22 року. Хліб «Бандерівські канапки» виготовлятимуться на наявних виробничих потужностях.

3.3. Оцінювання впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Запропонований захід має бути не лише інвестиційно обґрунтованим і привабливим, але й позитивно впливати на основні показники роботи підприємства: збільшити виручку від реалізації продукції, прибуток від реалізації продукції, чистий прибуток, показники рентабельності, зменшити витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції та ін.

Вплив запропонованого заходу на основні показники роботи ТОВ «Столичний пекарний дім» можна проаналізувати за допомогою даних табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «Столичний пекарний дім»

Показники	Одиниці виміру	До впровадження	Після впровадження	Відхилення	
				+/-	%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	11618,9	11918,9	300,00	2,58
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	8631	8820,20	189,20	2,19
Адміністративні витрати	тис. грн	919,5	939,45	19,95	2,17
Витрати на збут	тис. грн	1605,1	1640,59	35,20	2,21
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	11155,6	11400,24	244,64	2,19
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	2987,9	3043,26	55,36	1,85
Чистий прибуток	тис. грн	164,6	210,00	45,40	27,58

Продовж. табл. 3.4

1	2	3	4	5	6
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	96,01	95,65	-0,36	-0,38
Рентабельність діяльності (продажу)	%	1,42	1,76	0,34	*
Рентабельність продукції	%	26,78	26,81	0,03	*

Джерело: складено та розраховано автором

Проаналізувавши основні показники діяльності ТОВ «Столичний пекарний дім» після впровадження у виробництво хліба «Бандерівські канапки» можна зробити висновок, що запропонований захід позитивно позначиться на показниках діяльності досліджуваного підприємства.

Чистий прибуток від реалізації продукції зросте на 45,4 тис. грн. або 27,58%, прибуток від реалізації збільшиться на 55,36 тис. грн. або 1,85%.

Це позитивно позначиться на показниках рентабельності продажу та рентабельності продукції, які збільшились після реалізації заходу на 0,34% і 0,03% відповідно. Якщо до впровадження заходу з кожної гривні реалізованої продукції підприємство отримувало 1,42 грн чистого прибутку, то після впровадження – 1,76 грн.

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції скоротяться на 0,36 копійки.

Отже, впровадження у виробництво хліба «Бандерівські канапки» позитивно позначиться на показниках роботи ТОВ «Столичний пекарний дім».

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах важливим є вибір маркетингової стратегії підприємства, яка б відповідала усім вимогам самого підприємства, забезпечувала ефективну роботу, приносила прибуток та сприяла подальшому розвитку підприємства.

Під маркетинговою стратегією ми розуміли певну сукупність маркетингових інструментів, на основі яких розробляється ефективна політика просування товарів, послуг до споживачів, яка є основним довгостроковим планом маркетингу компанії, спрямованим на вибір цільових сегментів споживачів.

Найбільш широкого використання у вітчизняній практиці здобув поділ маркетингових стратегій відповідно до джерел конкурентної переваги на: стратегію диференціації, стратегію цінового лідерства, стратегію фокусування.

Розробка маркетингової стратегії підприємства – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Її мета – ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку. До етапів розробки маркетингової стратегії належать: формування цілей, стратегічний аналіз і діагностика, розробка варіантів стратегії, планування реалізації.

Найбільш поширеними в процесі проведення маркетингового стратегічного аналізу є матричні моделі розроблення маркетингової стратегії, більшість яких орієнтована на оцінювання власного ринкового статусу та позицій конкурентів, а також визначення перспектив розвитку ринку чи галузі.

Дослідження проводилось на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Столичний пекарний дім», яке реалізує на ринку хліба та хлібобулочних виробів продукцію під ТМ «Пекарний дім».

Проаналізувавши основні показники діяльності ТОВ «Столичний пекарний дім» ми дійшли висновку, протягом 2020-2021 рр. спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції на 3270,8 тис. грн. або 39,18

%. Передусім, дана тенденція пов'язана із суттєвим зростанням цін на продукцію підприємства.

Подорожчання енергоресурсів та сировини вплинуло на збільшення собівартості реалізованої продукції та зростання витрат на збут на 2402,7 тис. грн та 527,3 тис. грн відповідно. Це, в свою чергу, призвело до збільшення повних витрат на виробництво і реалізацію продукції на 3100 тис. грн. або 38,48%.

Разом з тим, підприємство змогло покрити витрати та отримало в 2021 році 2987,9 тис. грн. прибутку від реалізації продукції, що на 868,10 тис. грн більше, ніж в 2020 році.

Чистий прибуток підприємства протягом досліджуваного періоду збільшився на 74,9 тис. грн, що призвело до збільшення рентабельності продажу на 0,35%. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції скоротились на 0,49 коп.

Отже, в цілому можна зробити висновок про покращення показників господарської діяльності ТОВ «Столичний пекарний дім».

Товарна номенклатура ТОВ «Столичний пекарний дім» в 2021 році була представлена 4 СГП: батон, хліб, хліб тостовий, кекси (почали виготовляти в поточному році). Вона стала більш насиченою та становила 13 позицій, що на 3 позиції більше, ніж в попередньому році. Підприємство прагне втримати свої конкурентні позиції та забезпечити прибуткову діяльність.

Структура асортименту продукції ТОВ «Столичний пекарний дім» є нераціональною і потребує суттєвого комплексного оновлення.

Ключовою стратегією досліджуваного підприємства є стратегія фокусування. Про це свідчать дані модифікованої матриці Бостон Консалтинг Груп, багатофакторної матриці «Мак-Кінсі» та АВС-аналізу. ТОВ «Столичний пекарний дім» завоював вузьку нішу ринку, в якій потреби і переваги покупців суттєво відрізняються від інших учасників ринку та концентрує свої зусилля на розвитку СГП «хліб тостовий».

Підприємство пропонує споживачам цієї ніші товар, спеціально адаптований до їх запитів і смаків. Оптимізуючи свою стратегію, ТОВ «Столичний пекарний дім» намагається отримати певні конкурентні переваги саме в цьому сегменті, хоча загальних конкурентних переваг у рамках усієї галузі в нього нема.

Явною небезпекою стратегії фокусування є те, що цільовий сегмент може втратити свої конкурентні позиції завдяки появи на ньому конкурентів, що більш повно задовольнятимуть потреби споживачів, перевершать досліджуване підприємство в фокусуванні.

Проте в сучасних умовах господарювання ця стратегія для ТОВ «Столичний пекарний дім» є привабливою, оскільки за рахунок зосередження сил на вузькому цільовому сегменті максимально можливо пристосовує товар до потреб споживачів.

Однією з ключових стратегій, якої також дотримується досліджуване підприємство, є стратегія фірми-послідовника. Про це свідчать досить стійка його ринкова позиція та зростання обсягів реалізації, порівняно з попереднім періодом. Таким чином, підприємство має обмежений вплив на ринок, велику увагу приділяє захисту ринкової позиції.

ТОВ «Столичний пекарний дім» можна запропонувати одну з наступних базових стратегій: стратегію зростання, що відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень тощо; стратегію стабілізації – у разі діяльності підприємства за відчутної нестабільності обсягів продажу та прибутку; стратегію виживання – суто оборонну стратегію, що застосовується за глибокої кризи підприємства; стратегію диференціації.

Проаналізувавши асортимент продукції ТОВ «Столичний пекарний дім», ми дійшли висновку, що найбільш перспективним та привабливим для споживача видом СГП є хліб тостовий. Враховуючи, що купівельна спроможність населення скорочується, більшість споживачів віддають

перевагу хлібу меншої ваги. Тому постає потреба у пошуку стратегічних підходів щодо усунення конкурентної загрози.

Одним з напрямів покращення ситуації, що склалась, є застосування стратегії товарної диференціації до даної СГП. Нами пропонується оптимізувати структуру СГП «хліб тостовий» за рахунок запровадження у виробництво хліба «Бандерівська канапка». Його рецептура не зазнає суттєвих змін порівняно з всім відомим хлібом «Гост» світлий, але розмір скибочок зменшиться на третину.

Проаналізувавши основні показники діяльності ТОВ «Столичний пекарний дім» після впровадження у виробництво хліба «Бандерівські канапки» можна зробити висновок, що запропонований захід позитивно позначиться на показниках діяльності досліджуваного підприємства.

Чистий прибуток від реалізації продукції зросте на 45,4 тис. грн. або 27,58%, прибуток від реалізації збільшиться на 55,36 тис. грн. або 1,85%.

Це позитивно позначиться на показниках рентабельності продажу та рентабельності продукції, які збільшились після реалізації заходу на 0,34% і 0,03% відповідно. Якщо до впровадження заходу з кожної гривні реалізованої продукції підприємство отримувало 1,42 грн чистого прибутку, то після впровадження – 1,76 грн.

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції скоротяться на 0,36 копійки. Проект окупиться за 0,22 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

11. Згурська О. М., Сьомкіна Т. В. Сучасний стан та стратегічні можливості підприємств агропродовольчого комплексу України. *Ефективна економіка*. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/5.pdf (дата звернення: 20.11.2022)
12. Завальнюк К. Матричні методи формування стратегій підприємств. *Вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2016. № 249. С. 274–283.
13. Іванечко Н.Р. Процес формування маркетингової стратегії. *Вісник Дніпропетровського університету*. №10/1. Т.22. Дніпропетровськ : В-во ДНУ ім. О. Гончара, 2014. С. 123-131.
14. Кайлюк Є. М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків, 2010. 279 с.
15. Карюк В.І. Методика вибору стратегічних альтернатив у процесі формування інноваційної стратегії підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. пр.* Київ : КНУ імені Тараса Шевченка. 2012. Вип. 27, т. 1. С. 385-391.
16. Ковальчук С. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Хмельницький : ХНУ, 2010. 291 с.
17. Ковінько О. М. (Танасійчук). Сутність та зміст стратегії диверсифікації підприємств при виході на зовнішній ринок. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5. С. 7-10.
18. Корецький М. Х., Дегтяр А. О., Дацій О. І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2007. 240 с.
19. Котлер Ф., Вонг В., Армстронг Г. Основы маркетинга. М. : Вильямс, 2012. 752 с.
20. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. М., 2012. 143 с.
21. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 245 с.

22. Кулешова Н. В. Аналіз сучасних методів та моделей формування маркетингової стратегії туристичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2011. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_4_3. (дата звернення: 22.10.2022)
23. Курдиш Р. Ф. Стратегія маркетингової діяльності підприємств АПК. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. № 4 (70). Т. 2. С. 115-120.
24. Ларіна Я. С. Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому підкомплексі АПК : монографія. Київ : Преса України, 2008. 344 с.
25. Ларіна Я. С., Завальнюк К. С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: монографія. Київ : ЦУЛ, 2019. 276 с.
26. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 524 с.
27. 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.
28. Макаренко Н. О., Байда С. В., Шулепова С. М. Особливості формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств малого бізнесу на засадах маркетингу. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 1 (12). С. 94-98.
29. Макаренко Н. О., Скляренко А.С. Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії в системі управління збутовою діяльністю аграрного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 5(16). 152-158.
30. Максимова Т., Жданова О., Івченко Є. Особливості формування маркетингової стратегії та маркетингової політики на українських підприємствах в умовах кризи. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 6. С. 24.
31. Мендела І. Я. Стратегічний маркетинг : навч.-метод. посіб. Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. 102 с.

32. Могилова А. Ю. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Дніпропетровськ : вид-во Маковецький, 2011. 308 с.
33. Морозов Ю. В. Основы маркетинга : учеб. пособ. М. : Дашков и К, 2016. 148 с.
34. Наливайко А. П. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
35. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ, 2002. 560 с.
36. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємств: короткий курс лекцій. Київ : МАУП, 2000. 127 с.
37. Пасічник І. Ю. Методичний підхід до оцінки ефективності маркетингової стратегії в процесі управління конкурентоспроможністю продукції. *Управління розвитком*. 2015. № 4. С. 71-75.
38. Перезозова І. В., Устенко А. О., Малинка О. Я., Морозова О. С. Концептуальна модель процесу стратегічного управління системою зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. № 17. С. 15-21.
39. Полонець В. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 4. С. 8.
40. Постол А. А. Використання стратегій зосередження, диференціації, кооперування та кластеризації в управлінні розвитком малих аграрних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 15. С. 298-300. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/60.pdf> (дата звернення: 22.11.2022)
41. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. / А. Олійник. Київ: Омега, 2006. 321с.
42. Стадник В. В., Йохна М. А., Соколюк Г. О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Хмельницький : Гонта А. С., 2013. 199 с.

43. Сучасні маркетингові методи та інструменти в діяльності підприємств аграрного сектору : монографія / за ред. Я. С. Ларіної. Київ : Компринт, 2016. 450 с.

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

45. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 567 с.

46. Траут Дж. Траут о стратегии. СПб. : Питер, 2004. 192 с.

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

48. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник. М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. 416 с.

49. Хасси Д. Стратегия и планирование: путеводитель менеджера. СПб. : Питер, 2001. 378 с.

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

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

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

ДОДАТКИ

Додаток А

Найбільш поширені класифікації конкурентних стратегій

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

1	2
Конкурентні позиції та маркетингові спрямування / Ф.Котлер	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегія ринкового лідера (фірма з найбільшим обсягом продажу на територіальному і/або товарному ринках збуту, домінуючий вплив на ринок) – утримання домінуючої ринкової частки, основний вид стратегії – стратегії оборони та наступу; <u>переваги</u> – найсильніші ринкові позиції; високий імідж; спроможність формувати маркетингову політику на даному ринку; <u>недоліки</u> – існування фірм-челенджерів, які намагаються усунути лідера з його позиції; існування фірм-послідовників, які, застосовуючи стратегію імітації, псують імідж лідера; ✓ стратегія фірми-челенджера (значна, але не найбільша ринкова частка; значний вплив на ринок) – збільшення ринкової частки для досягнення ринкової першості; основний вид стратегії – стратегія наступу; переваги – прагнення до розширення ринкової частки спонукає фірму до послідовного вдосконалення та розвитку усіх сфер її діяльності) <u>недолік</u> – стратегія наступу, що є основною для челенджера, є дуже ризикованою); ✓ стратегії фірми-послідовника (досить стійка ринкова позиції; частка менша, порівняно за попередні: обмежений вплив на ринок) – захист ринкової позиції і ринкової частки; основні стратегії - стратегія оборони, стратегія наслідування дій лідера - імітація, компліяція, адаптація; <u>переваги</u>: відсутність ринкового ризику, оскільки вони застосовують перевірені ринком стратегії ринкового лідера; <u>недоліки</u>: пасивність ринкових дій; конкурентна вразливість; ✓ стратегії фірм-нішерів (невелика на загальному ринку, але велика в ніші ринкова частка; ринковий вплив великий в ніші) – утримання ринкової частки в ніші: вдала реалізація стратегії диференціації; основні види стратегій – підтримання позицій, стратегія інтеграції, стратегія лідерства в ніші; стратегія виходу за межі ніші; <u>переваги</u>: мобільність; легкість управління через їх невеликий розмір; <u>недоліки</u>: можливість «звуження» ніші (зменшення її місткості).
Стратегічний профіль фірми / Д. Хулей, Д. Лінч та Д. Джоббер	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегія агресорів - спрямованість на загальний ринок з товарами більш високої якості, ніж у конкурентів, та за цінами конкурентів; ✓ стратегія фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями - спрямованість на ринкові сегменти з товарами вищої якості і цінами, ніж у конкурентів; ✓ стратегія «середніх» фірм - спрямованість на певні ринкові сегменти з якістю і ціною товарів, як у конкурентів; ✓ стратегія фірм, які займають сегменти з високою цінністю - спрямованість на ринкові сегменти з товарами більш високої якості та цінами, як у конкурентів; ✓ стратегія оборонців - спрямованість на індивідуальних споживачів з якістю та ціною, як у конкурентів.

1	2
Принцип ціннісних дисциплін / М.Тресі, Ф.Вірсем	Компанії стають лідерами в своїй галузі, пропонуючи своїм споживачам найвищу цінність. Стратегії (ціннісні дисципліни): <ul style="list-style-type: none"> ✓ функціональна перевага - компанія забезпечує вищу цінність, лідируючи в своїй галузі за ціною і зручністю товару, розраховуючи на споживачів, яким потрібні надійні і якісні товари і послуги, але які хочуть отримати їх без особливих зусиль на придбання і за низькими цінами; ✓ тісний зв'язок із споживачем - компанія забезпечує вищу цінність, ретельно сегментуючи ринки, і створюючи товари або послуги конкретно під потреби цільових споживачів; спеціалізується на задоволенні унікальних потреб покупців, встановлюючи з ними тісні взаємини і збираючи детальну інформацію про їх особисті переваги і звички; ✓ лідируюча позиція по товарах-новинках - компанія забезпечує вищу споживчу цінність, пропонуючи постійний потік нових товарів або послуг, які швидко "виштовхують" як її власні застарілі товари або послуги, так і товари або послуги, пропоновані її конкурентами; обслуговує споживачів, які потребують найсучасніших товарів і послуг, не піклуючись про їх вартість і про те, наскільки зручна процедура їх придбання
Конкурентні позиції і можливостей щодо поліпшення цих позицій / А. Д. Літл	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегія лідера - найсильніші ринкові позиції; здійснює основний вплив на ринок збуту; можливість незалежного вибору стратегічних напрямків розвитку); ✓ стратегія фірм із сильною позицією - сильні ринкові позиції; спроможність адаптувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх позицій; низька вразливість від конкурентних протидій; необхідність враховувати маркетингові дії лідера; ✓ стратегія фірм, які посідають сприятливу позицію - наявність специфічної конкурентної переваги, яка проявляється, наприклад, у застосуванні стратегії ринкової ніші значні можливості для поліпшення ринкових позицій; ✓ стратегія фірм, які посідають надійну (задовільну) позицію - середні ринкові позиції; існують деякі ринкові можливості для стратегічного розвитку; фірма є конкурентно вразливою; ✓ стратегія фірм, які посідають незадовільну позицію - слабкі ринкові позиції; значна конкурентна вразливість; відсутність стратегічних можливостей щодо поліпшення.
Конкурентні наміри фірми щодо її товарно-ринкових позицій / Р. Майлз і Ч. Сноу	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегія пошукувача; ✓ стратегія оборонця; ✓ стратегія аналітика; ✓ стратегія реагуючого.

1	2
Метод конкуренції фірми на цільовому ринку	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегія пошукувача; ✓ стратегія аналітика; ✓ стратегія оборонця-диференціатора; ✓ стратегія оборонця - цінового лідера.
«Біологічний» підхід	<ul style="list-style-type: none"> ✓ віолентна («силова») стратегія - стратегія домінування на ринку; орієнтована на високу продуктивність і зниження витрат виробництва, а отже, і зниження ціни реалізації; ✓ патієнтна (нішова) стратегія - заснована на випуску обмеженої кількості продукції високої якості; фірми, що дотримуються такої стратегії, прагнуть відхилитися від суперництва з провідними компаніями і знайти на ринку власну нішу, недоступну для віолентів; ✓ коммутантна (приспосовна, така, що сполучає) стратегія - направлена на максимального швидке задоволення невеликих за об'ємом короткочасних, часто змінних потреб; ✓ експлерентна (піонерська) стратегія - стратегія, орієнтована на радикальні нововведення і створення нових потреб і попиту на принципово нові товари; реалізувати її можуть фірми, що мають високий науково-технічний потенціал і підприємницький стиль поведінки.
Характер (агресивність) ринкових дій фірми / Е.Райс Дж. Траут	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегія наступу - агресивний ріст збуту та досягнення домінуючих позицій за рахунок захоплення ринкової атаки конкурентів та розширення ринку; переваги: перевершення конкурентів на цільовому сегменті; посідання лідируючих ринкових позицій; сильні ринкові позиції протягом довогого часового терміну; завоювання прихильності споживачів; недоліки вимагає великих фінансових коштів; високий ринковий і фінансовий ризик; необхідність ретельного аналізу і підготовки; ✓ стратегія оборони - захист від спаду або запобігання йому за рахунок зниження витрат і підвищення продуктивності); переваги: невисокий фінансовий і ринковий ризику; порівняно менші кошти на реалізацію; недоліки: передбачає пасивні ринкові дії; тривала пасивність може привести до погіршення економічного стану фірми.
Розмір підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ✓ домінуюча стратегія для великих компаній - стратегія обслуговування масового попиту; ✓ стратегія середніх за розмірами підприємств - нішова спеціалізація; стратегії зростання: збереження; «пошуку загарбника»; лідерства в ніші; виходу за рамки ніші. ✓ стратегії малих фірм: діяльність в сферах, що традиційно обслуговуються тільки малим бізнесом; стратегію копіювання; стратегію оптимального розміру (освоєння дрібномасштабних і спеціалізованих ринків, в яких велике виробництво неефективне, а оптимальним є мале підприємство); стратегію участі в продукті крупних фірм, стратегію інтеграції (організація виконує функції субпостачальника нескладних деталей або напівфабрикати для крупнішої компанії (віолента або патієнта)); стратегію використання переваг крупної фірми (дрібне підприємство співробітничас з великим на умовах товарного, виробничого або ділового франчайзингу).

1	2
П. Друкер	<p>✓ бути «найспритнішим серед найкращих» - орієнтація з самого початку на досягнення лідерства, домінуючого становища на новому ринку чи галузі. найризикованіший тип стратегії, але в разі успіху забезпечує найбільшу винагороду; вимагає максимальної концентрації зусиль на одне чітко сформульоване завдання, на яке повинні бути сфокусовані всі зусилля і ресурси;</p> <p>✓ поціляти в слабе місце - види: <u>творча імітація</u> - є імітацією за своєю суттю; спрямована на досягнення лідерства чи навіть на підкорення ринку (галузі); імітатори дивляться на продукти (послуги) з позиції споживача, обслуговують ринки, створені першовинахідниками, які останні виявилися неспроможними обслуговувати відповідним чином; не створює нову потребу, а задовольняє ту, яка вже існує; ризики: розпорошування зусиль; можливість невірно зрозуміти хід поточних подій і творчо відтворити те, що потім не знайде свого масового споживача; <u>підприємницьке дзю-до</u> - завжди сфокусована на ринку і залежить від нього; використовується для забезпечення «берегового плацдарму» (частина ринку), який або взагалі не захищався лідерами ринку, або захищався байдуже; націлена на досягнення лідерського становища, захоплення ринку; дає найбільше шансів на успіх, коли: визнані лідери відмовляються діяти відповідно несподіваному успіхові або поразці, прогавили його або намагаються ним нехтувати; виникає якась нова технологія і швидко поширюється, але новатори, що запропонували її на ринку, поводяться, як класичні «монополісти» (використовують своє лідерське становище, щоб «знімати вершки» та отримувати ціни «з надбавками»); швидка зміни ринку або промислової структури.</p> <p>✓ пошук «екологічної ніші» та використання її - види: <u>стратегія «митної застави»</u> - умови реалізації стратегії є жорсткими; продукт має бути істотним для того чи іншого процесу, його невикористання повинно пов'язуватися з надмірно більшими втратами, ніж вартість самого продукту; ринок такого продукту повинен бути обмеженим і ним оволодіває лише той, хто першим на ньому з'явиться; це повинна бути справжня «екологічна ніша», яка повністю належить одному продукту і водночас достатньо мала та не настільки визначена, щоб привертати до себе увагу конкурентів; <u>фахова майстерність</u> - фірми займають нішу достатньо велику, але неординарну, що виникла внаслідок постійного курсу на досягнення високого рівня професійної майстерності; <u>спеціальний ринок</u> - головна різниця між нішею фахової діяльності та нішею спеціального ринку - перша базується на якомусь продукті або послугі, а друга - на спеціалізованих ринкових знаннях</p> <p>✓ зміна екологічних характеристик продукту, ринку або галузі</p>

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 618,9	8 348,1
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховання	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8 631,0	6 228,3
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	2 987,9	2 119,8
Валовий: збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	87,1	44,9
Адміністративні витрати	2130	919,5	749,5
Витрати на збут	2150	1 605,1	1 077,8
Інші операційні витрати	2180	239,5	182,4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	310,9	155,0
Фінансові витрати	2250	21,6	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	31,8	0,7
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	264,8	156,6
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	100,2	66,9
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	164,6	89,7
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-	-