

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ
Завідувач кафедри маркетингу
д.е.н., професор
Виноградова О.В. _____
«10» січня 2023 року

Пояснювальна записка

**до кваліфікаційної роботи
на тему:**

«Формування маркетингової стратегії підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти, гр. МРДМ-61

Освітньо-професійна програма 075 - Маркетинг

Ступінь вищої освіти «Магістр»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ліліцький Владислав Олексійович _____

Керівник к.е.н., Ромащенко О.С. _____

Рецензент д.е.н., проф. Легомінова С.В.. _____

РЕФЕРАТ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва
Кафедра маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Ступінь вищої освіти «МАГІСТР»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

Виноградова О.В. _____

«10» жовтня 2022 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Ліліцькому Владиславу Олексійовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Формування маркетингової стратегії підприємства»

керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., Ромащенко О.С.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» жовтня 2022 року № 154

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «15» січня 2023 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.

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

1. Теоретичні основи формування маркетингової стратегії підприємства

2. Оцінка маркетингової стратегії ПрАТ Комбінат «Придніпровський»

3. Шляхи удосконалення маркетингової стратегії підприємства

5. Перелік графічного матеріалу:

Таблиць – 19

Рисунків - 26

6. Дата видачі завдання 30.10. 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	12.06.2022 - 01.09.2022	виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	01.09.2022 - 30.09.2022	виконано
3.	Підготовка другого розділу	01.10.2022 - 31.10.2022	виконано
4.	Підготовка третього розділу	01.11.2022 - 30.11.2022	виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	01.12.2022 - 07.12.2022	виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	08.12.2022 - 10.12.2022	виконано
7.	Перевірка на плагіат	11.12.2022-16.12.2022	виконано
8.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	17.12.2022 - 20.12.2022	виконано

Студент _____

Ліліцький В. О.

Керівник роботи _____

Ромащенко О.С.

Тема роботи	« Формування маркетингової стратегії підприємства»			
Мета роботи	– теоретичне обґрунтування та надання науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення формування і оцінки маркетингової стратегії підприємства			
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> - визначити сутність та основні характеристики маркетингової стратегії підприємства; - дослідити принципи і методи формування маркетингової стратегії; - розглянути основні методи оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства ; - проаналізувати загальну характеристика підприємства ПрАТ Комбінат «Придніпровський» ; - проаналізувати конкурентне середовища та конкурентоспроможність підприємства; - провести аналіз маркетингової діяльності ПрАТ Комбінат «Придніпровський»; - сформувати маркетингову стратегію підприємства; - обґрунтувати комплекс заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства; - оцінити ефективність маркетингової стратегії підприємства 			
Об'єкт дослідження	– процес розробки і формування маркетингової стратегії діяльності підприємства			
Предмет дослідження	– теоретико-методичні особливості розробки і формування маркетингової стратегії підприємства			
Результати	<ul style="list-style-type: none"> – систематизовано дефініції та надано визначення терміну «маркетингова стратегія» – обґрунтовано принципи і методи формування маркетингової стратегії підприємства – розроблено алгоритм формування маркетингової стратегії підприємства; – обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства; – запропонована модель виведення нових товарів ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» на споживчий ринок 			
Сфера використання результатів дослідження	Підприємство молокопереробної галузі			
Ключові слова	Маркетингова стратегія, формування, конкурентоспроможність, удосконалення, оцінка ефективності.			
Сторінок	Таблиць	Рисунків	Кількість джерел	Додатків
97	19	26	80	4

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність та основні характеристики маркетингової стратегії підприємства	10
1.2. Принципи і методи формування маркетингової стратегії.	18
1.3. Методи оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства	25
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ КОМБІНАТ «ПРИДНІПРОВСЬКИЙ»	35
2.1. Загальна характеристика підприємства ПрАТ Комбінат «Придніпровський»	32
2.2. Аналіз конкурентного середовища та конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Придніпровський»	40
2.3. Аналіз маркетингової діяльності ПрАТ Комбінат «Придніпровський»	51
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПрАТ КОМБІНАТ «ПРИДНІПРОВСЬКИЙ»	63
3.1. Формування маркетингової стратегії ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»	63
3.2. Обґрунтування комплексу заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства	69
3.3. Економічна ефективність маркетингової стратегії підприємства	78
Висновки до розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується поєднанням процесів глобалізації бізнесу, економічної кризи, дефіциту ресурсів, прискорення технологічних інновацій, внаслідок чого посилюється конкуренція між виробниками товарів та послуг. Причинами скорочення обсягів виробництва багатьох вітчизняних виробників стали складна економічна ситуація в країні, втрата частини ринків збуту, дефіцит, підвищення цін на сировину та енергоносії, зниження купівельної спроможності, зміни у потребах і смаках населення, зростання конкуренції. Все це потребує нових підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Відомі конкурентні переваги – частка ринку, низькі витрати, якість обслуговування – вже не гарантують тривалого лідерства на ринку.

Питання формування маркетингової стратегії досить широко висвітлено у працях відомих зарубіжних авторів, таких як Ігор Ансофф, Майкл Портер, Філіп Котлер, Малколм Мак-Дональд, Жан Жак Ламбен, Генрі Мінцберг, а також у працях вітчизняних вчених: Бельтюкова Є.А., Куденко Н.В., Решетнікової І.Л., Шершньової З.Є., Длигача А.О. та інших. Разом з тим, питання вибору маркетингових стратегій з урахуванням особливостей українського ринку, стану галузі, вітчизняними авторами розглянуто ще недостатньо.

Метою даної роботи є теоретичне обґрунтування та надання науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення формування і оцінки маркетингової стратегії підприємства.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- визначити сутність та основні характеристики маркетингової стратегії підприємства;
- дослідити принципи і методи формування маркетингової стратегії;
- розглянути основні методи оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства ;

- проаналізувати загальну характеристика підприємства ПрАТ Комбінат «Придніпровський» ;
- проаналізувати конкурентне середовища та конкурентоспроможність підприємства;
- провести аналіз маркетингової діяльності ПрАТ Комбінат «Придніпровський»;
- сформуванати маркетингову стратегію підприємства;
- обґрунтувати комплекс заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства;
- оцінити ефективність маркетингової стратегії підприємства

Об'єктом дослідження є процес розробки і формування маркетингової стратегії діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні особливості розробки і формування маркетингової стратегії підприємства.

Методи дослідження. Теоретичну основу роботи склали сучасні принципові положення теорії маркетингу, наукові роботи та практичні дослідження як вітчизняних, так і закордонних вчених у даній сфері, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних розробок з проблем формування маркетингової стратегії підприємства.

Інформаційною базою дипломної роботи стали праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, фахівців-практиків з маркетингу, праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем маркетингових конкурентних стратегій, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань маркетингової стратегії підприємства.

Наукові результати дослідження полягають у такому:

- систематизовано дефініції та надано визначення терміну «маркетингова стратегія»
- обґрунтовано принципи і методи формування маркетингової стратегії підприємства

- розроблено алгоритм формування маркетингової стратегії підприємства;
- обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства;
- запропонована модель виведення нових товарів ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» на споживчий ринок

Практична значущість роботи: визначено сутність та основні характеристики маркетингової стратегії підприємства. Розглянуті основні методи оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства. Проаналізовано загальну характеристику підприємства ПрАТ Комбінат «Придніпровський» та конкурентне середовище. Розроблено маркетингову стратегію підприємства та обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства. Проведена оцінка маркетингової стратегії підприємства.

Обсяг і структура роботи. Випускна кваліфікаційну роботу викладено на 98 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні характеристики маркетингової стратегії підприємства

Сучасний стан української економіки змушує суб'єктів господарювання усіх форм власності оптимізувати свої прибутки та вживати заходи щодо зменшення впливу існуючих факторів та чинників на діяльність підприємства. Тому сьогодні досить актуальним постає питання вибору та запровадження маркетингової стратегії підприємства, що спрямована на вирішення цих завдань.

Маркетингова стратегія підприємства є системою координат, у якій внутрішні аспекти діяльності врівноважуються із зовнішніми, і саме тому основне призначення маркетингової стратегії полягає у взаємоузгодженні маркетингових цілей суб'єктів підприємницької діяльності з їх можливостями, використанні своїх конкурентних переваг, а також вивченні та задоволенні потреб споживачів, що у свою чергу мають стрімку та непередбачувану тенденцію до змін

Маркетингова стратегія – це довгострокове бачення підприємства та його розвитку. Це включає в себе прибуткове управління портфелем, політику ціноутворення, продажі, комунікації та дії щодо лояльності клієнтів і співробітників. Це далеко не всі елементи маркетингової стратегії.

Свій внесок у дослідження проблеми формування маркетингової стратегії зробили такі вітчизняні науковці, як: Алфьоров А. В., Балабанова Л.В., Воронкова А.Е., Войчак А.В., Герасимчук В.Г., Гуржій Н.М., Дмитрук М., Зайчук Т.О., Калетнік Г.М., Катернюк А. В., Карпенко В.Л., Г.І. Кіндрацька, Куденко Н.В., Луцяк В.В., Логоша Р.В., Мурашкін Н.В., Орлов П. А., Павленко А.Ф., Пастухова В.О., Савіна С.С., Савельєв Є.В., Скудар Г.М.,

Старостін А.А., Уткін Є. А., Чернов С. Є., Шегда А.В., Шершньова З.Є., Штефанич Д.А., Ястремська О. М. та інші. Можна згадати роботи Ф. Котлера, О. Уолкер, Дж. О'Шонессі, М. Портера та інших

Таблиця 1.1.

Аналіз визначення поняття "маркетингова стратегія"

Визначення	Автор
Стратегія маркетингу» розуміє «докладний усебічний план досягнення маркетингових цілей	Гаркавенко С.С. [13]
Логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання	Ф. Котлер [2, с. 129]
Стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі.	Ассель Г. [11]
Вибір цільового ринку, конкурентної позиції і розробка ефективної програми заходів маркетингу для досягнення та обслуговування обраного ринку	Алфьоров А. В. [19, с. 113]
Генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона включає головні напрями маркетингової діяльності фірми та інструментарій комплексу маркетингу (маркетинг-мікс), за допомогою якого розробляють і здійснюють маркетингові заходи для досягнення поставлених цілей 9	Багієв Г. Л. [20, с. 189]
Комплекс довгострокових маркетингових рішень щодо вибору цільових сегментів споживачів, позиціонуванню підприємства і його продукції, а також за елементами комплексу маркетингу, спрямованим на досягнення довгострокових маркетингових цілей	Береза Є. Н. [24, с. 39]
Маркетингова стратегія є не тільки засобом конкурентної боротьби, але і нематеріальним активом, що враховується під час інвестиційної оцінки підприємства.	Самойленко В.В. [58, с. 118]
Стратегія маркетингу полягає в підборі та аналізі цільового ринку і в створенні та підтримці відповідного маркетингу-міксу (що становить з товару, системи розподілу, просування і ціни), що задовольняє цю групу людей	Катернюк А. В. [24, с. 18]
Широка концепція того, як товар, ціна, просування і розподіл повинні функціонувати скоординованим чином, щоб подолати протидії досягненню завдань маркетингу	Дж. О'Шонессі [75, с.118]
Ефективно розподілені і скоординовані ринкові ресурси і види діяльності, для задоволення потреб споживачів на певному товарному ринку	О. Уолкер [79, с. 41]

Таким чином, проведення дослідження авторських трактувань сутності поняття «маркетингова стратегія» дало змогу встановити, що погляди відрізняються не тільки на таке складне економічне явище, а й ще і на підходи щодо сутності цього поняття.

Основні підходи, які відображають сутність маркетингової стратегії, зображено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні підходи щодо сутності “маркетингова стратегія”.
Складено на основі [11, 14,75]

Також, на основі аналізу наукової літератури [1–43] встановлено основні сутнісні характеристики маркетингової стратегії (рис.1.2)



Рис.1.2. Сутнісні характеристики маркетингової стратегії. *Складено на основі [19, 21, 26]*

Враховуючи виділені сутнісні характеристики маркетингової стратегії та на основі узагальнення існуючих трактувань, можна запропонувати авторське визначення.

Отже, маркетингова стратегія – це довготермінова орієнтована модель маркетингової діяльності, що містить сукупність маркетингових інструментів, які постійно коригуються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього

середовищ, дають змогу досягати поставлених маркетингових цілей та сприяють формуванню конкурентних переваг.

Характерні риси маркетингової стратегії підприємства представлені на рис.1.2.

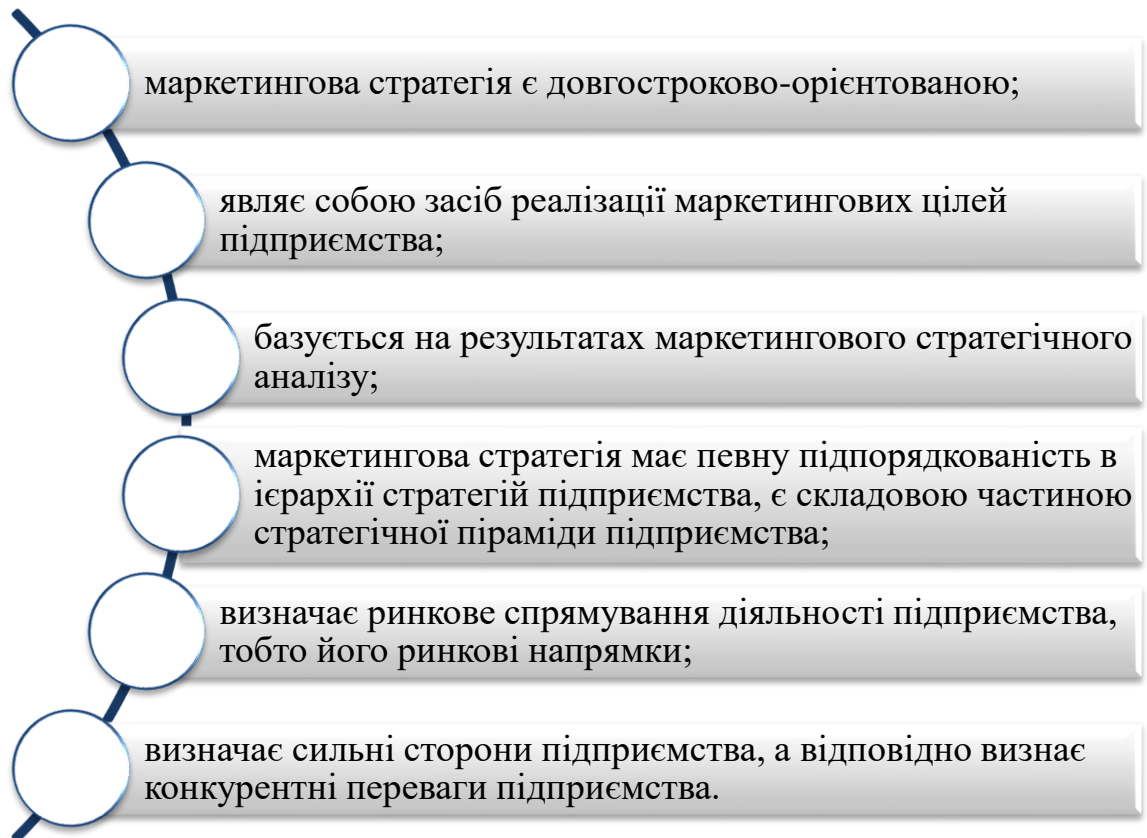


Рис.1.3. Риси маркетингової стратегії підприємства. *Складено на основі [24,32, 38]*

Водночас слід зазначити, що маркетингова стратегія підприємства дозволяє:

визначити пріоритети діяльності підприємства на цільових сегментах ринку, зорієнтувати його в маркетинговому середовищі;

підвищити адаптивність підприємства до непередбачених змін у зовнішньому середовищі;

перерозподіляти ресурси між стратегічними господарськими підрозділами та стратегічними проектами розвитку підприємства;

концентрувати маркетингові зусилля на цільових сегментах ринку;

узгодити між собою цілі підприємства, його можливості та шанси у сфері маркетингу.

Маркетингова стратегія є важливою складовою стратегічного набору підприємства та займає ведуче місце серед його функціональних стратегій. Це обумовлено тим, що вона не тільки обґрунтовує перспективні напрями маркетингової діяльності на цільових сегментах, але й окреслює шляхи побудови взаємовідносин суб'єкта господарювання із своїми внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, а також сприяє нарощенню його конкурентних переваг. З огляду на це, вона визначає базові параметри для обґрунтування інших функціональних стратегій, зокрема кадрової, фінансової, виробничої, логістичної тощо. Заразом вона визначається стратегіями вищого рівня [41].

У процесі обґрунтування маркетингової стратегії підприємства вирішуються такі завдання (рис.1.4).

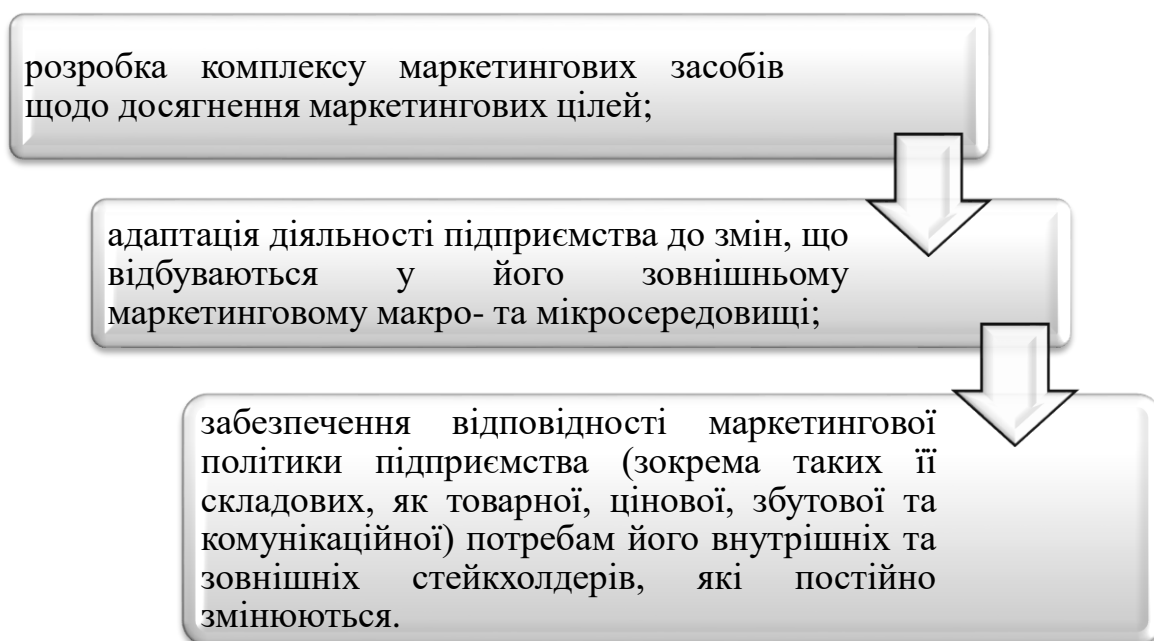


Рис.1.4. Завдання маркетингової стратегії. *Складено на основі [45, 49]*

Маркетингова стратегія виконує роль об'єднуючого фактору між цілями та ресурсами, а тому важливим елементом її обґрунтування та реалізації є цільова орієнтація у використанні ресурсів підприємства на формування системи довгострокових конкурентних переваг. Вона розробляється на основі маркетингових цілей, окреслених у загальнокорпоративній стратегії, прогнозу тенденцій розвитку ринку, результатів аналізу смаків та вподобань покупців, діагностики ресурсів та ринкових можливостей [49].

Узагальнюючи вищезазначене, акцентуємо увагу на особливостях маркетингової стратегії підприємства (рис.1.5).

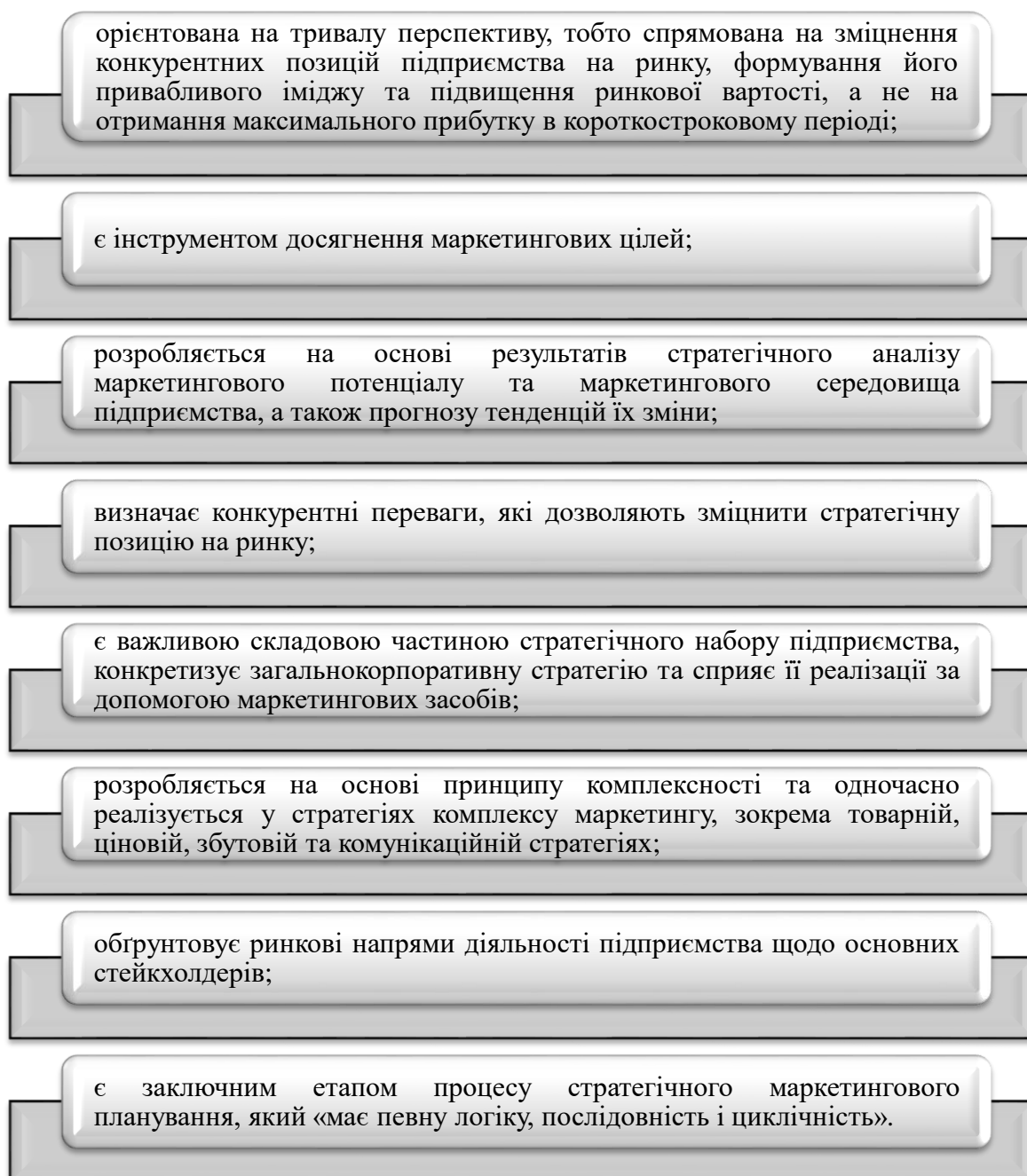


Рис.1.5. Особливості маркетингової стратегії [32, с. 76].

Внутрішній маркетинг також відіграє важливу роль в діяльності підприємств, оскільки її результативність безпосередньо залежить від трудового потенціалу працівників та їх вмотивованості. Використання його інструментів у практичній діяльності сприяє побудові партнерських відносин у системі «менеджмент – персонал – споживач», підвищенню рівня задоволеності працівників, формуванню лояльного ставлення учасників ринку

до підприємства та його продукції. Все вищезазначене дозволяє виокремити ряд важливих передумов розробки ефективної маркетингової стратегії підприємства. Це, зокрема:

узгодженість маркетингових цілей з місією та загальними цілями підприємства, а також з його виробничими можливостями та запитамі споживачів;

орієнтація на інтереси всіх стейкхолдерів підприємства; постійний моніторинг і діагностика ситуації на ринку з метою формування необхідного інформаційно-аналітичного базису розвитку;

налагодження прямого зв'язку із споживачами за допомогою соціальних мереж, формування їх лояльного ставлення до підприємства та його продукції;

комплексний підхід до підвищення ефективності товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик підприємства;

орієнтація на довгостроковий успіх підприємства на ринку.

Водночас слід зазначити, що ефективність реалізації маркетингової стратегії підприємства буде безпосередньо залежати від тактики маркетингу та здатності керівництва швидко реагувати на зміни, які відбуваються у ринковому середовищі.

1.2. Принципи і методи формування маркетингової стратегії.

Успішне функціонування підприємства залежить не тільки від ефективної роботи його внутрішніх систем, але і від впливу зовнішніх чинників, що змушує суб'єктів господарювання знаходити алгоритми ефективного функціонування. Це спонукає керівництво підприємства до систематичного проведення аналізу впливу факторів. Варто зазначити, що такі дії з боку керівництва підприємства дають змогу забезпечити вчасну реакцію організації на зміни, запровадити відповідні заходи для зміцнення конкурентних позицій, а також спрогнозувати майбутні сценарії розвитку. Більшість вчених в економічній сфері розглядають зовнішнє середовище функціонування підприємства як сукупність умов, структур та чинників. Серед них виділяють економіко-політичні, природні та суспільні умови, суб'єктів господарювання, вплив місцевих, загальнодержавних та міжнародних інституцій, інші чинники тощо. Характер зовнішнього середовища відрізняється складністю, невизначеністю, стрімкими змінами та взаємозалежністю.

Сукупність факторів, які відрізняються варіативністю і змушують підприємство реагувати на них, окреслюють складність зовнішнього середовища. Також за рахунок присутності великої кількості інформації та її постійну зміну формується фактор невизначеності. Відрізняють фактори прямого впливу зовнішнього середовища (визначається як мікросередовище функціонування організації) та фактори непрямого впливу на діяльність організації (макросередовище) [8]. Особливої уваги заслуговують чинники зовнішнього середовища, які прямо впливають на діяльність підприємства, оскільки вони складають найбільшу питому вагу в структурі факторів впливу. Характерною ознакою для них є непередбачуваність, невизначеність та варіативність. Як правило, до цих факторів відносять економічні, соціокультурні, політичні, природно-кліматичні, науковотехнологічні, демографічні, екологічні. Зазначимо, що саме сучасний стан економіки країни

зумовлений дією усіх цих факторів. Визначити, як і на скільки ці фактори впливають на підприємство можна тоді, коли враховані масштаби ринків, на яких вони функціонують, технологічна оснащеність та інноваційна складова діяльності. Тому важливість визначення впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища у процесі діяльності підприємства є актуальною для керівників усіх структурних підрозділів і ланок та є основою для прийняття раціональних рішень.

Тому як маркетингова стратегія підприємства на сучасному ринку формується під впливом безлічі факторів, при її формуванні, перш за все, враховують такі чотири групи основних факторів [13, с. 20] (рис. 1.6).

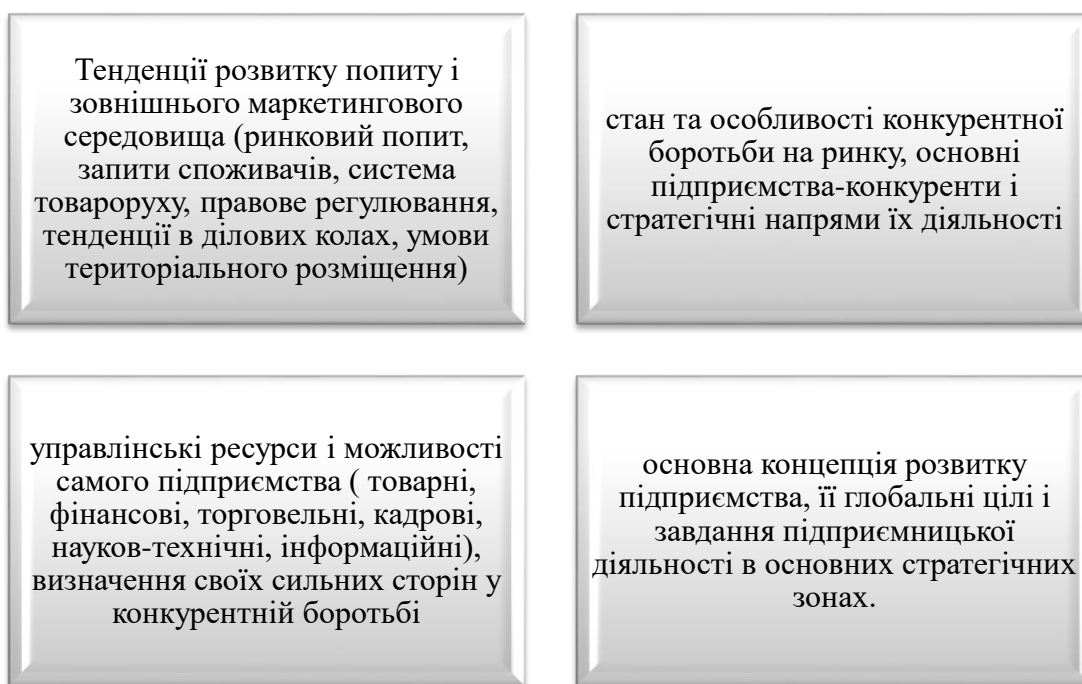


Рис. 1.6. Основні фактори формування маркетингової стратегії.
Складено на основі [20,37,58]

Фактори внутрішнього середовища визначають можливий рівень якості та здатність фірми пристосовуватися до запитів споживачів, а фактори довкілля визначають структуру попиту на якість та ціну, наявність вільної ринкової ніші, наявність вільного ринку товарів та послуг. ніші, ринкові ціни та ринкові продукти.

Ще не менш значущим фактором, що впливає на формування маркетингової стратегії, є здатність підприємства адаптувати свої рішення до вимог окремих покупців. Якщо підприємство випускає лише стандартну продукцію, його пристосованість низька, потрібно масове виробництво, а конкурентоспроможність залежить від обсягу виробництва та ціни. Якщо підприємство має гнучку виробничу технологію і може переналаштувати свої виробничі процеси і персонал для широкого спектру нестандартних продуктів, такі фірми вважаються такими, що легко адаптуються.

Приймаючи рішення про вибір маркетингової стратегії підприємства необхідно використовувати деякі прийоми, що допомогатимуть організувати та оцінити цілі підприємства, вивчити завдання, які необхідно вирішити, та впорядкувати їх (рис.1.7).



Рис.1.7. Основи вибору маркетингової стратегії.

Постановка правильних цілей для підприємства є ключовим чинником розробки успішної стратегії. Цілі не повинні бути зосереджені на вирішенні проблем, бути надто обмежувачими і повинні здаватися реалістичними тим, хто прагне до них.

Розроблення стратегії опирається на такі принципи (рис.1.8).

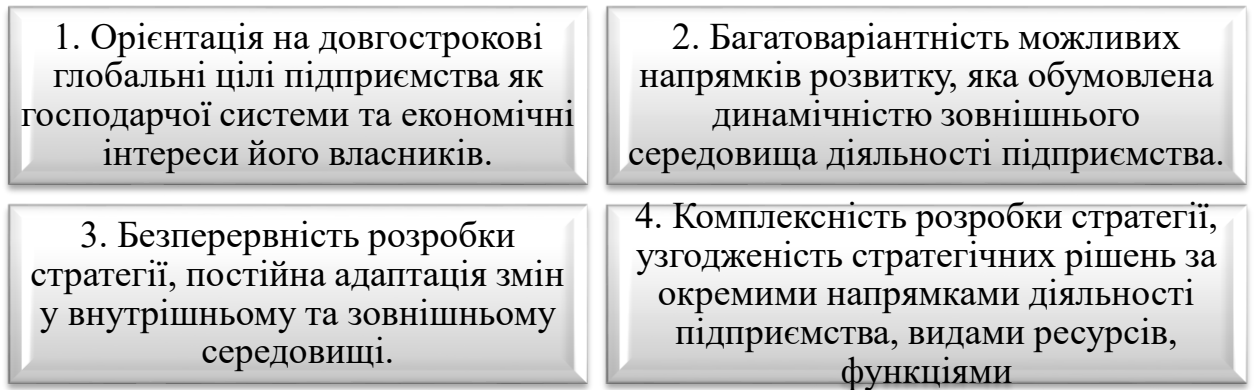


Рис.1.8. Принципи розробки маркетингової стратегії.

В системі маркетингу існує декілька підходів до розробки маркетингової стратегії (рис.1.9).



Рис.1.9. Підходи до розробки стратегії. Складено на основі [68,75]

Чітко сформульована мета задає напрямок розвитку маркетингової стратегії компанії. Маркетингова стратегія розробляється з урахуванням встановлених цілей діяльності та уточнюється чи коригується з урахуванням детальних досліджень.

У результаті проведених досліджень можна виділити такі етапи розробки маркетингової стратегії:

- визначення місії підприємства, тобто мети й основних напрямів діяльності у майбутньому;
- оцінка наявної ситуації, а саме аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників;
- визначення попередніх цілей підприємства (ґрунтуються на попередніх етапах з урахуванням реальних результатів);
- розроблення маркетингових стратегій за всіма п'ятьма напрямками маркетингового комплексу (визначення та оцінка варіантів, вибір одного з них за кожного складовою);
- формування однієї комплексної стратегії, частини якої повинні не суперечити, а доповнювати одна одну;
- здійснення стратегії (включає програму дій, бюджет і часовий графік виконання);
- контроль досягнення поставлених цілей [17].

Схематично процес формування стратегії маркетингу для підприємства наведено на рис. 1.10.



Рис. 1.10. Процес формування стратегії маркетингу *Складено на основі [32]*

Нижче пропонується алгоритм формування маркетингової стратегії для підприємства, який наведений на рис. 1.11. На основі запропонованого алгоритму можна розробити маркетингову стратегію для підприємства, однак, в залежності від сфери діяльності того чи іншого підприємства і доступності необхідної інформації економіко-математичні моделі і методи можуть відрізнятися між собою.

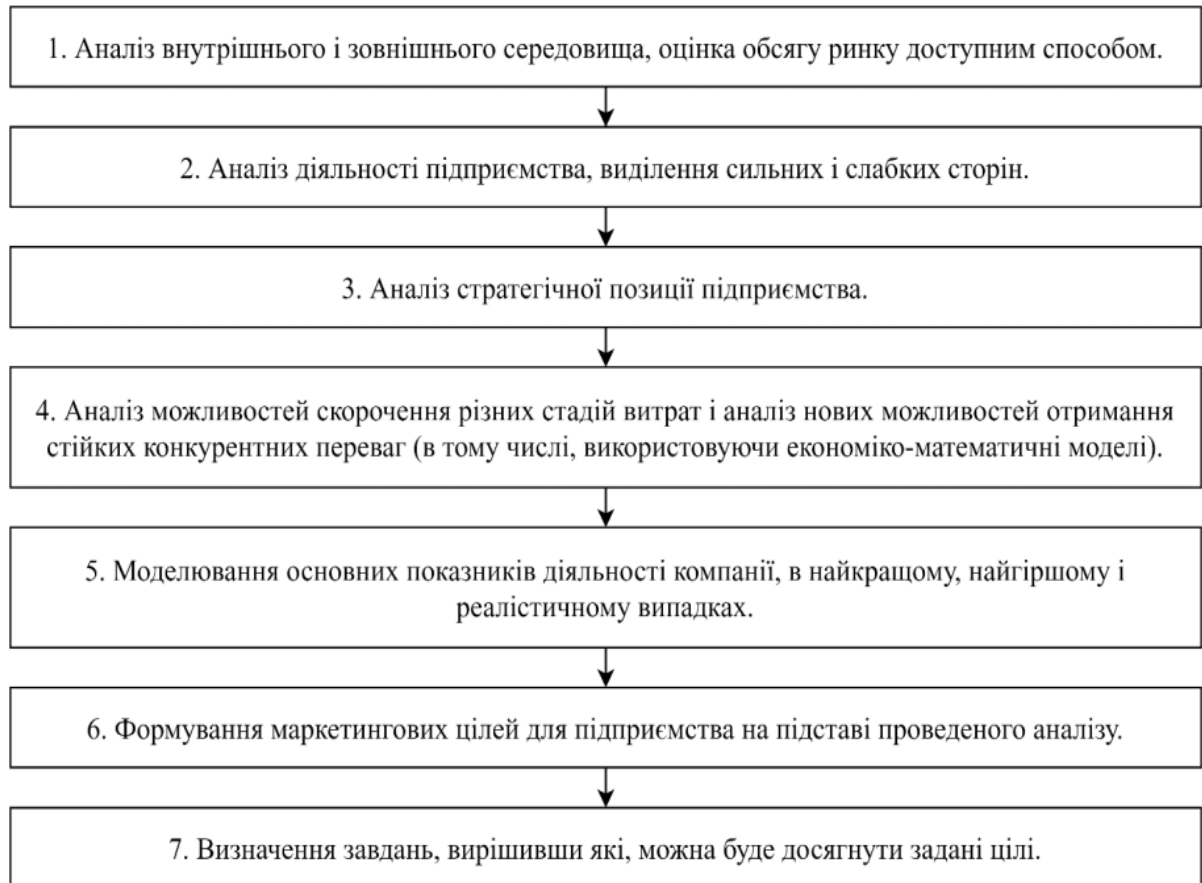


Рис. 1.11. Алгоритм формування маркетингової стратегії

Методика формування маркетингової стратегії підприємства базується на певній сукупності загальнонаукових і прикладних методичних прийомів. До першої категорії належать ті прийоми, які ґрунтуються на методі філософії або, точніше, логіки. Ці методи і прийоми є універсальними; вони можуть застосовуватися у будь-якій сфері економіки [9]. Отже, для вибору обґрунтованої маркетингової стратегії необхідно використовувати сукупність наукових підходів: системного, ситуаційного та інтеграційного. Основні методи розробки маркетингових стратегій можна розділити на три групи: графічно-матричні моделі (матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця SPACE, «дерево рішень тощо); аналітично-експертні підходи (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця оцінки можливостей, PIMS-аналіз); економіко-математичні моделі. Застосування лише одного підходу при формуванні маркетингових стратегій не дає змогу врахувати вплив різноманітних чинників та їх вагомість.

Результати досліджень завдяки цим видам аналізу допомагають підприємству сформувавши необхідну маркетингову стратегію, яка б повністю відображала можливості і потреби фірми, а також враховувала мінливі ринкові умови і конкурентне середовище.

Таким чином, враховуючи весь комплекс маркетингу у процесі формування та реалізації маркетингової стратегії, а також чітко слідуючи наведеним етапам, підприємство значно збільшує свої шанси не лише виживання у складних і мінливих економічних умовах, але й перемоги в конкурентній боротьбі, досягнувши позицій лідеру ринку.

1.3. Методи оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства

В сучасних умовах найважливішими проблемами розвитку будь-якого підприємства є: забезпечення безупинного розвитку, завоювання ринкових позицій, оволодіння конкурентними перевагами у перспективі. Ефективне вирішення цих проблем можливо за рахунок вірно обраного стратегічного напрямку, грамотно розробленої стратегії та оцінки ефективності впровадження цієї стратегії. Саме оцінка ефективності маркетингової стратегії лежить в основі реалізації стратегічного маркетингового планування. Ефективність маркетингової стратегії виступає як необхідна умова її формування. Її вирішення пов'язане з такими найважливішими практичними та науковими задачами, як підвищення ефективності функціонування підприємств, забезпечення їхньої конкурентоспроможності, обґрунтування ефективності маркетингової стратегії.

У науковій літературі значну увагу приділяють дослідженням, що оцінюють ефективність маркетингових стратегій. Результати досліджень І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, М. Мескон, Н.В. Куденко, М. Макдональд, М. Альберт, Ф. Хедоурі, С. Харковенко, Г.Л. Багієв та ін.

Попередня економічна оцінка маркетингової стратегії та інструменти контролю містять в собі такі складові (рис.1.12).

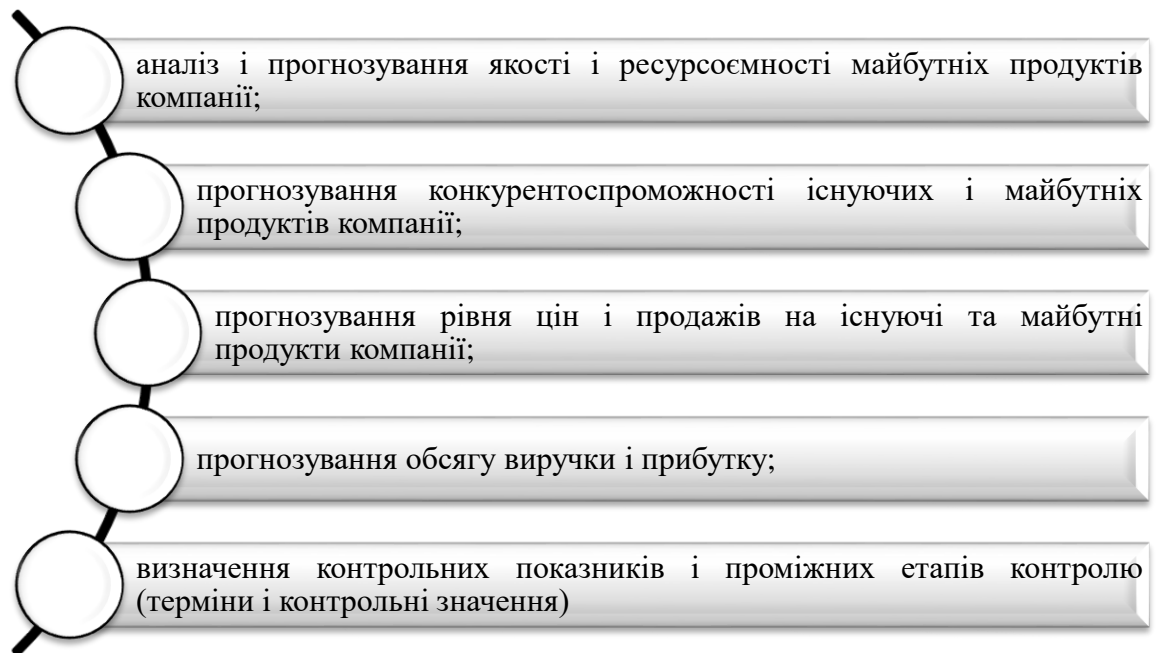


Рис.1.12. Складові оцінки маркетингової стратегії. *Складено на основі [56,64,68,73,74]*

Маркетингова стратегія повинна мати наслідком план дій, який буде свого роду «дорожньою картою» для маркетингу товару, послуги або компанії на основі проведеного дослідження

Основою для вибору в оцінці стратегій є критерії, які допомагають прогнозувати ефективність майбутніх стратегій. Часто коли ще не відомі всі факти, коли інформації мало, процес оцінки рідко буває простим. На карту поставлені цілі та пріоритети, часу замало, а рішення потрібно приймати швидко. Кожна запланована стратегія має оцінюватися з погляду бажаності, здійсненності та комерціалізації [3].

В оцінці стратегії основою її вибору є ті критерії, які допомагають спрогнозувати ефективність стратегії в майбутньому. Процес оцінювання рідко є простим, коли усі факти часто ще не визначені, інформації недостатньо, значення і пріоритети щодо цілей спірні, часу обмаль, і рішення повинні прийматися швидко. Кожна стратегія, що планується, повинна

оцінюватися з погляду бажаності, практичного застосування і комерційної життєздатності [3].

Перший крок при оцінюванні стратегій полягає у визначенні цілей, яких необхідно досягти. Іноді причиною конфліктів в області прийняття рішень, пов'язаних зі стратегічним маркетинговим плануванням, є розходження цілей, наявність невідповідностей у інформації і різних поглядах на наслідки, що виникають після застосування можливих стратегій.

При оцінюванні ефективності маркетингової стратегії необхідно проаналізувати наступні елементи:

1. *Цілі і місія підприємства.* Планована стратегія повинна відповідати місії і цілям компанії, узгоджуватися з її інвестиційними цілями, відповідати потенціалу і ресурсам підприємства.

2. *Ступінь ризику.* Ризик полягає в імовірності одержання менших доходів і в розмірах витрат. *Оцінка ступеня ризику* є питанням, яке досить глибоко розроблено в науці, однак ніколи не можна зробити точну оцінку, оскільки взаємозв'язок між стратегією і результатом ніколи не буває абсолютно ясним, особливо це стосується довгострокових результатів, на які впливає невизначеність дій конкурентів.

3. *Баланс портфеля.* Існує необхідність збалансувати портфель товарів підприємства таким чином, щоб усі пропозиції фірми не зводилися до стагнуючих ринків.

4. *Інвестиції.* Потрібно оцінити необхідні інвестиції. Існують первинні витрати, зв'язані з входженням на ринок, і витрати, зв'язані зі збереженням частки ринку. Найпроблематичнішою є наявність достатньої кількості засобів. Якщо стратегія є бажаною, то повинна бути досягнута стратегічна відповідність між стратегією і поведінкою на ринку, між стратегією і внутрішніми можливостями і ресурсами. І нарешті, між стратегією і планами вищого рівня, оскільки з нього моменту вона буде частиною ієрархії планів. Однак однієї відповідності недостатньо, і, крім цього, необхідно прорахувати можливі небажані наслідки.

Однією з головних цілей підприємства (і найважливішим маркетинговим показником) є підвищення ринкової частки фірми. Тому маркетингологи як основні критерії оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства виділяють два показники: *ринкова частка підприємства* і *відносна ринкова частка підприємства* [3].

Ринкова частка підприємства — це питома вага товарів підприємства в загальній місткості даного ринку збуту. Вона визначається як співвідношення обсягу збуту товарів фірми на ринку до загального обсягу продаж на цьому ринку (до місткості ринку) і подається у відсотках.

Ринкова частка підприємства визначається за формулою:

$$PC_n = \frac{Q_{z.n.}}{MP} \cdot 100\% \quad (1.1)$$

де $Q_{z.n.}$ – обсяг збуту товарів підприємства на ринку;

MP – місткість ринку.

Підприємства, зазвичай, працюють у конкурентному середовищі. Тому показник «відносна частка ринку» є важливим у стратегічному маркетингу. Відносна частка ринку фірми окреслюється відношення частки ринку її фірми до частки її найсильнішого ринкового конкурента.

Значення показника «відносна частка ринку» покликане об'єктивніше характеризувати конкурентоспроможність підприємства над ринком, ніж показник частки ринку.

Відносна частка ринку компанії визначається за такою формулою:

$$BPC_n = \frac{PC_n}{PC_{нк}} \quad (1.2)$$

де $PC_{нк}$ – ринкова частка найсильнішого конкурента.

Однак неможливо оцінити ефективність маркетингової стратегії за допомогою однієї загальної метрики, оскільки в оцінці необхідно враховувати

кожен рівень деталізації. У сучасній літературі відсутня загальноприйнята методика оцінки маркетингових стратегій як вітчизняних, і зарубіжних.

Тому виникає потреба вдосконалення алгоритмів оцінки ефективності маркетингових стратегій. Він складається із взаємозалежних етапів:

- 1) збір та моніторинг інформації;
- 2) визначення маркетингових стратегій;
- 3) оцінка ефективності портфеля. маркетингових стратегій;
- 4) структурний аналіз сильних та слабких сторін використання маркетингових стратегій;
- 5) виявлення резервів маркетингових стратегій [6].

Першим кроком в оцінці ефективності вашої маркетингової стратегії є збір та моніторинг інформації. Оцінка ступеня використання різних джерел інформації, які використовують компанії при оцінці ефективності своїх маркетингових стратегій, залежить від того, наскільки добре компанії використовують первинну інформацію (спеціальні спостереження, експерименти, вибіркові спостереження) та зовнішню вторинну інформацію. Інформація (правова інформація, методична інформація, нормативні довідники, комерційна періодика, місцеві газети).

Як свідчать дослідження, вітчизняні компанії не гарантують реалізацію важливих маркетингових напрямів, як-от формування єдиного інформаційного банку розробки маркетингових стратегій. У результаті в компаній мало інформації про лояльність споживачів, конкурентоспроможність на ринку, прогресивні методи доставки інформації, позиціонування і т.д.

Другим етапом оцінки ефективності маркетингових стратегій є визначення маркетингових стратегій, які компанія використовує у своїй діяльності. Матричний аналіз стратегічних напрямів маркетингової діяльності фірми зазвичай дозволяє уточнити склад її маркетингової стратегії.

Наступним кроком є оцінка ефективності вашої маркетингової стратегії. Доцільно оцінювати зовнішню та внутрішню ефективність стратегій на

кожному рівні. Для оцінки зовнішньої ефективності корпоративної стратегії визначається рівень її відповідності корпоративної місії. Місія компанії полягає в тому, щоб повніше задовольняти потреби своїх товарів, тому можна відзначити відповідність або невідповідність корпоративної стратегії компанії та її місії.

Внутрішню ефективність стратегії компанії можна оцінити, визначивши досягнення компанією своїх стратегічних цілей (ставлення фактичної ситуації до стратегічних цілей у %). Ступінь досягнення стратегічних цілей тісно пов'язані з економічними зонами. Це збільшення частки ринку, рентабельності та обсягу продажів.

Бізнес-стратегія компанії повинна відповідати корпоративній стратегії, ефективність якої вимірюється в балах (має бути оптимальна вартість планування) порівняно з продуктовим лідерством та ціновим лідерством.

Наступним кроком є оцінка ефективності функціональних стратегій. Для оцінки зовнішньої ефективності функціональних стратегій оцінюється ступінь прихильності до стратегій вищого рівня.

Оцінюючи ефективності використання потенціалу підприємств використовують також систему показників: кількісні показники ефективності фінансово-господарську діяльність, якісні показники ефективності діяльності, показники ресурсозабезпеченості, показники ефективності використання ресурсів.

Наступний напрямок оцінки ефективності функціональної стратегії – оцінка ресурсної забезпеченості – виконується за такими критеріями, як ступінь забезпеченості, достатність ресурсів та своєчасність надходження ресурсів.

Вітчизняні компанії зазвичай забезпечені достатньою кількістю матеріалів та робочої сили, але інформаційна база недостатня, і необхідне подальше збільшення обсягу фінансових ресурсів.

Метрики загальної та часткової ефективності використовуються для оцінки ефективності використання ресурсів. Виробничі підприємства

безалкогольної пивоварної галузі адекватно та ефективно використовують свої ресурси, як правило, у зв'язку зі зміною організаційної структури та повною модернізацією виробництва.

Наступний етап – структурний аналіз слабких та сильних сторін використання маркетингових стратегій (за допомогою методики SWOT-аналізу). Чи ефективними є маркетингові стратегії компанії, чи відповідають вони своїм стратегічним цілям, чи орієнтовані вони на вирішення стратегічних завдань, чи достатньо вони фінансово забезпечені, чи досягають вони певного рівня економічних та соціальних показників. Чи виконуєте ви свої показники? Чи є якийсь вплив і чи потенційно це корисно?

Завершальним етапом оцінки є виявлення резервів підвищення ефективності маркетингової стратегії. На цьому етапі визначаються можливі резерви та вибираються найкращі з них для підвищення ефективності маркетингової стратегії. інструменти маркетингової стратегії, як правило, використовуються для узгодження стратегічних комплексів, коригування стратегічних цілей, розробки набору інструментів, пошуку додаткових джерел фінансування та підвищення ефективності стратегічних комплексів, що використовуються для прибутковості та оптимізації. економічні та соціальні показники.

Таким чином, ми можемо зробити такі висновки:

- алгоритми оцінки ефективності маркетингових стратегій складаються з наступних етапів: збір інформації та її моніторинг, визначення маркетингових стратегій, оцінка ефективності портфеля маркетингових стратегій, оцінка використання сильних та слабких сторін маркетингових стратегій, маркетингові стратегії виявлення резервів;

– На думку експертів, резервами підвищення ефективності стратегічних маркетингових заходів, які вітчизняні підприємства не використовували повною мірою, є стратегії управління СВТ, стратегії інтернет-маркетингу, стратегії управління ризиками.

Ключові підходи до оцінки стратегії компанії включають: "Аналіз розбіжностей". Він заснований на принципі зіставлення показників стратегічного плану, що визначають цілі компанії, з реальними можливостями, які визначаються станом компанії. Модель аналізу динаміки витрат та кривої досвіду висуває припущення, що підтверджуються кривою досвіду. Вартість одиниці виробленої продукції зменшується на 20% при кожному подвоєнні виробництва.

Тому основними показниками оцінки стратегії є:

- Мінімальна вартість;
- збільшення частки ринку.
- Максимізуйте виробництво, щоб отримати ефект масштабу.

Оцінка ефективності вашої маркетингової стратегії в умовах ринку дозволяє гнучко реагувати на зміни у сферах продуктів, ціноутворення, продажу та комунікаційної політики, своєчасно вживати заходів щодо коригування стратегії, вживати ефективних бізнес-рішень щодо стратегічних маркетингових планів. та сприяти зростанню. корпоративна конкурентоспроможність.

Висновки до 1 розділу

В умовах ринкової невизначеності особливо актуальним є питання розвитку підприємств, що враховує формування оптимальної маркетингової стратегії виробників продукції. В результаті розгляду теоретикометодологічних основ формування маркетингової стратегії на підприємствах визначено:

1. Сутність поняття «маркетингова стратегія» - це довготермінова орієнтована модель маркетингової діяльності, що містить сукупність маркетингових інструментів, які постійно коригуються під впливом змін

зовнішнього та внутрішнього середовищ, дають змогу досягати поставлених маркетингових цілей та сприяють формуванню конкурентних переваг.

2. Проаналізовано підходи щодо сутності “маркетингова стратегія” та визначено основні її сутнісні характеристики. Маркетингова стратегія є важливою складовою стратегічного набору підприємства та займає ведуче місце серед його функціональних стратегій. Це обумовлено тим, що вона не тільки обґрунтовує перспективні напрями маркетингової діяльності на цільових сегментах, але й окреслює шляхи побудови взаємовідносин суб’єкта господарювання із своїми внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, а також сприяє нарощенню його конкурентних переваг.

3. Визначено, що маркетингова стратегія виконує роль об’єднуючого фактору між цілями та ресурсами, а тому важливим елементом її обґрунтування та реалізації є цільова орієнтація у використанні ресурсів підприємства на формування системи довгострокових конкурентних переваг. Вона розробляється на основі маркетингових цілей, окреслених у загальнокорпоративній стратегії, прогнозу тенденцій розвитку ринку, результатів аналізу смаків та вподобань покупців, діагностики ресурсів та ринкових можливостей.

4. Досліджено фактори внутрішнього середовища, що визначають можливий рівень якості та здатність фірми пристосовуватися до запитів споживачів, а фактори довкілля визначають структуру попиту на якість та ціну, наявність вільної ринкової ніші, наявність вільного ринку товарів та послуг, ніші, ринкові ціни та ринкові продукти.

5. Визначено прийоми, що допомогатимуть організувати та оцінити цілі підприємства, вивчити завдання, які необхідно вирішити, та впорядкувати їх.

6. У результаті проведених досліджень виділено такі етапи розробки маркетингової стратегії, а саме: визначення місії підприємства, тобто мети й основних напрямів діяльності у майбутньому; оцінка наявної ситуації, а саме аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників; визначення попередніх цілей підприємства (ґрунтуються на попередніх етапах з урахуванням реальних

результатів); розроблення маркетингових стратегій за всіма п'ятьма напрямками маркетингового комплексу (визначення та оцінка варіантів, вибір одного з них за кожного складовою); формування однієї комплексної стратегії, частини якої повинні не суперечити, а доповнювати одна одну; здійснення стратегії (включає програму дій, бюджет і часовий графік виконання); контроль досягнення поставлених цілей.

7. Визначено складові оцінки маркетингової стратегії підприємства, які допомагають спрогнозувати ефективність стратегії в майбутньому. Оцінка ефективності маркетингової стратегії в умовах ринку дозволяє гнучко реагувати на зміни у сферах ціноутворення, реалізації продукції та комунікаційної політики, а також своєчасно вживати заходів щодо коригування загальної стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ КОМБІНАТ «ПРИДНІПРОВСЬКИЙ»

2.1. Загальна характеристика підприємства ПрАТ Комбінат «Придніпровський»

ПрАТ Комбінат "Придніпровський" - велике українське молокопереробне підприємство, засноване 1990 року на базі діючого Дніпропетровського міськмолзаводу №2 будівлі 1976 року. Здійснює свою діяльність за чотирма напрямками: мережа магазинів виїзної торгівлі, кисломолочні продукти, дитяче харчування та виробництво теле- кіно-фільмів.

Президентом компанії є Веретенников Віктор Олександрович.

Адреса публічного акціонерного товариства «Комбінат "Придніпровський"»: 49051, м. Дніпро, вул. Журналістів, 15 років.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ПрАТ «Придніпровський»

Повна назва компанії	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМБІНАТ ПРИДНІПРОВСЬКИЙ
Організаційно-правова форма емітента	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
Код за ЄДРПОУ	01528186
Керівник	МАКАРЕНКО АНДРІЙ ЛЕОНІДОВИЧ
Розмір статутного капіталу	17 500 000,00 грн.
Форма власності	НЕДЕРЖАВНА ВЛАСНІСТЬ

ПАТ «Комбінат «Придніпровський» об'єднує Царичанський маслозавод, Васильківський сирзавод, Новомосковський цех із виробництва фруктових начинок та Перещепинський молочний завод.

Загалом підприємства переробляють понад 250 тонн молока на добу.

Підприємство має філії у великих містах України, таких як Київ, Одеса, Харків [1] .

Асортимент продукції ПАТ Комбінат «Придніпровський»:

- Продукти дитячого харчування.
- Кисломолочні продукти.
- Молоко, вершки та сироватка різної жирності.
- Сметана та сметанні продукти.
- Олія та сир.
- Спреди та сирні продукти.
- Термостати.
- Глазурований сир.
- Сирно-молочні десерти та глазуровані вироби.

Основні види діяльності:

10.51 - Переробка молока, виробництво олії та сиру

10.86 - Виробництво дитячого та дієтичного харчування

46.39 - Непрофесійна оптова торгівля харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами

47.11 — Роздрібна торгівля переважно харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами у неспеціалізованих магазинах

59.11 - Виробництво кіно-, відеофільмів та телепрограм

59.13 - Розповсюдження кіно-, відеофільмів та телевізійних програм

За час свого існування Комбінат зарекомендував себе як виробник широкого асортименту високоякісної молочної продукції та протягом багатьох років зберігає лідируючі позиції на ринку України. Компанія входить до п'ятірки найсильніших виробників молочної продукції в Україні.

Оскільки молоко є специфічним продуктом, відповідальні виробники приділяють пильну увагу якості продукції, що купується на сировинній основі. Непереверене молоко може містити шкідливі бактерії та мікроелементи, які викликають серйозні проблеми зі здоров'ям у людини. Молочна продукція комбінату «Придніпровський» відповідає державним та європейським стандартам якості. Виробники закуповують сировину у перевірених постачальників, які надають документацію та сертифікати якості продукції.

Декілька років тому компанія відновила обладнання. Фабрика закупила технічне обладнання відомої європейської компанії, що дає змогу випускати продукцію високої якості.



Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ Комбінат «Придніпровський».

Основним принципом побудови такої структури є вертикальна ієрархія, що підпорядковує адміністративні ланки знизу нагору.

Продукція випускається під ТМ «Злагода» та ТМ «Любимчик»

Торгова марка «Злагода» продовжує традиції фабрики та спирається на досвід кваліфікованих співробітників компанії з надання натуральних продуктів харчування найвищої якості, на міжнародних виставках, конференціях, ярмарках та дегустаціях, неодноразово відзначалася вищою нагородою. у США, Франції, Швейцарії, Бельгії, Німеччині, Росії та Україні.

Торгова марка «Злагода» випускає широкий асортимент кисломолочних товарів для дітей та дорослих. Українці зможуть ласувати улюбленими стравами з різними наповнювачами та фруктовими начинками. Дане підприємство постачає на вітчизняний ринок:

- ✓ молоко різних відсотків жирності;
- ✓ сухе знежирене молоко;
- ✓ вершкове масло;
- ✓ шоколадне масло;
- ✓ маргарин;
- ✓ спред;
- ✓ твердий сир;
- ✓ плавлені сирки;
- ✓ вершки;
- ✓ сметану;
- ✓ йогурти;
- ✓ закваски;
- ✓ ряжанку;
- ✓ кефіри;
- ✓ кисломолочні десерти,
- ✓ продукти дитячого харчування.

Виробник випускає кисломолочні товари різної жирності. Для тих, хто сидить на дієті або дотримується здорового способу життя, налагоджено

продуктову лінійку знежирених йогуртів, кефірів, заквасок. Йогурти від Злагоди випускаються із різноманітними наповнювачами. ТМ закуповує фрукти без генно-модифікованих організмів, після чого комбінує із молочними продуктами.

Торгова марка пакує продукцію у різній вазі. Наприклад, сир продається в упаковках по 180, 300, 450 та 900 грам. Останній варіант підійде великій сім'ї, члени якої люблять кисломолочні продукти та регулярно включають у свій повсякденний раціон.

Технологи Злагоди працюють над створенням нових продуктів. Компанія запускає виробництво новинок, аналогів яким немає на українському ринку. Особливий сир за унікальними рецептами приготування, йогурт із новими фруктовими наповнювачами, товари зниженого відсотка жирності з'являються у магазинах Києва з регулярною періодичністю.

Продукція ТМ «Любимчик»:

- ✓ молоко;
- ✓ кефір;
- ✓ сирок глазурований;
- ✓ десерт із персиком;
- ✓ сметанний продукт;
- ✓ сирний продукт;
- ✓ сирна маса (ваніль, родзинки, курага, згущене молоко);
- ✓ спред масло.

Продукція виробляється на Царичанському олійному заводі, Васильківському сирзаводі, Перещепинському молцеху, Новомосковському цеху з виробництва фруктових наповнювачів.

Фірмова продукція ПрАТ Комбінат «Придніпровський» постачається до всіх супермаркетів країни. Продається як у місцевих міні-ринках, і у великих продуктових магазинах. Крім того, тепер можливе онлайн-замовлення. Сайти з продажу кисломолочних продуктів готові доставити замовлені молоко,

йогурт, ряжанку або кефір у вказане місцем (додому або найближче поштове відділення).

Компанія хоче зробити свою продукцію доступною для всіх українців, тому намагається дотримуватись політики низьких цін. Тому маркетологи компанії дотримуються співвідношення ціна-якість [3].

2.2. Аналіз конкурентного середовища та конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Придніпровський»

На сьогоднішній день в Україні існує безліч проблем з якістю сировини для виробництва молока, кисломолочного продукту, що виражаються у виробництві багатьох кисломолочних продуктів, що не відповідають встановленим державним стандартам. Останнє вказує на необхідність підвищення якості кисломолочних продуктів не тільки для вітчизняних виробників кисломолочних продуктів, а й для внутрішнього та зарубіжного споживання, щоб конкурувати на європейському ринку. вирішення проблеми невідповідності окремих кисломолочних продуктів встановленим національним стандартам та є актуальним.

Основними конкурентами ПрАТ Комбінат «Придніпровський» є ТОВ «Терра Фуд» (торгові марки «Ферма», «Біла лінія», «Тульчинка», Premiale, «Золотий резерв», «Вапнярка»), АТ «Молочний Альянс» (торгові марки «Яготинське», «Яготинське для дітей», «ПирятинЪ», «Славія», «Златокрай» та «Здорово»), ТОВ «Danone Україна» (торгові марки «Активія», «Актуаль», «Актимель», «Даніссімо», «Простоквашино», «Растішка», «Смешарики», «Тьома», «Живінка», «Веселий пастушок»), ТОВ «Люстдорф» (торгові марки «На здоров'я», «Бурьонка», «Селянське», «Тотоша», «Смачно шеф», «Весела Бурьонка»), ПАТ «Вимм-Билль-Данн Україна (торгові марки «Агуша», «Слов'яночка», «Веселий молочник», «Чудо», Imunele, «Ромол», «Смачненька»).

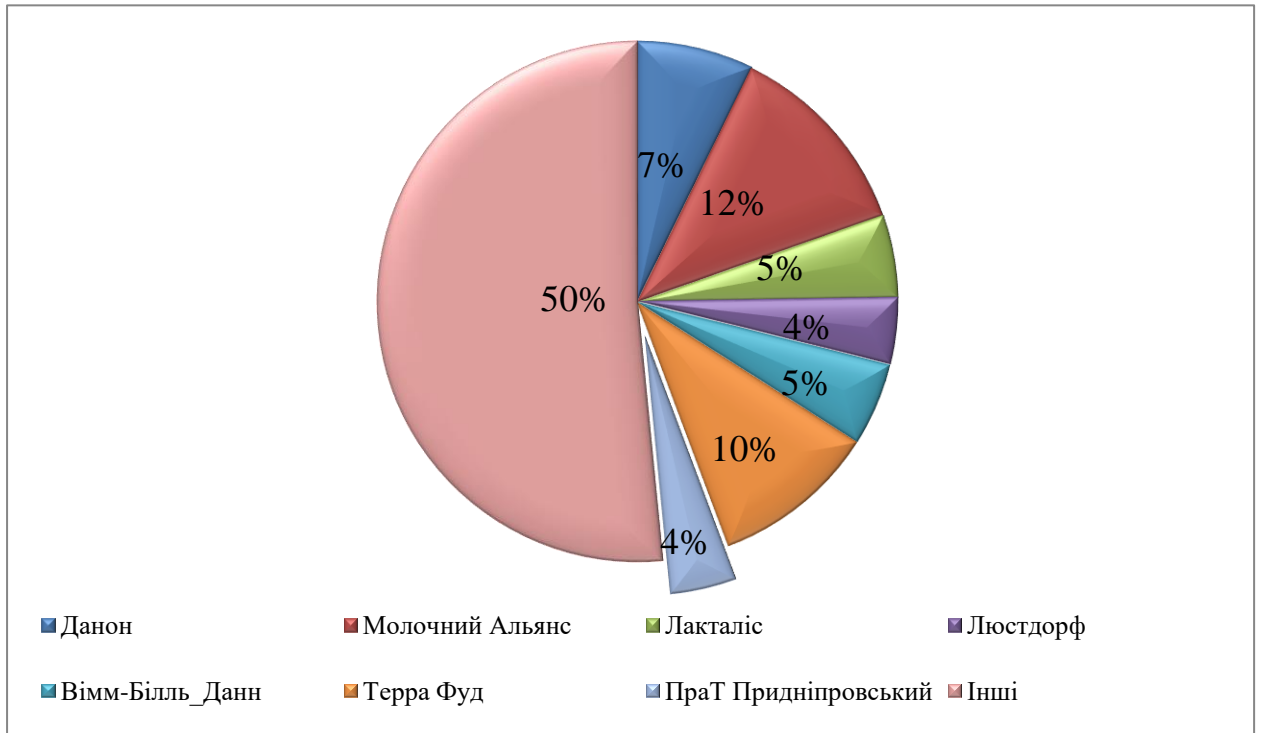


Рис. 2.2. Місце ПрАТ Комбінат «Придніпровський» серед основних конкурентів.

Для визначення конкурентної позиції ПрАТ Комбінат «Придніпровський» була проведена рейтингова оцінка підприємства. Вибрано п'ять підприємств – конкурентів: ТОВ «Терра Фуд», АТ «Молочний Альянс», ТОВ «Danone Україна», ТОВ «Люстдорф», ПАТ «Вимм-Билль-Данн Україна». Вихідна інформація для проведення рейтингової оцінки наведена в Додатку А, табл. А.1.

Далі визначено необхідні показники для проведення рейтингової оцінки (Додаток А, табл. А.2): коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, рентабельність комерційна, рентабельність власного капіталу, рентабельність позикового капіталу, коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу. Пропонована система показників базується на даних балансу та звіту про фінансові результати. Це дозволяє контролювати зміни фінансового стану підприємства.

На основі цих показників для рейтингової оцінки побудовано матрицю стандартизованих показників щодо показника еталонного підприємства (Додаток А, табл. А.3).

Стандартизовані показники підприємства знаходимо за формулою:

$$X_{ij} = K\phi_{ij} / K\max_{ij} \quad (2.1.)$$

Де X_{ij} – стандартизований показник

$K\phi_{ij}$ – значення кожного показника по кожному підприємству

$K\max_{ij}$ – максимальне значення показника (показник еталонного підприємства).

Наступним етапом є визначення рейтингової оцінки для кожного підприємства. Визначається рейтингова оцінка за формулою:

$$R_j = v(1 - x_{1j})^2 + (1 - x_{2j})^2 + \dots + (1 - x_{nj})^2 \quad (2.2.)$$

x_{1j} , x_{2j} , x_{nj} – стандартизовані показники j -го аналізованого підприємства (Додаток А, табл. А.4.).

Найвищий рейтинг (1-е місце) має підприємство з мінімальним значенням R .

За цими розрахунками складена підсумкова таблиця результатів проведення рейтингової оцінки підприємства (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1.

Результати проведення рейтингової оцінки підприємства

Показники	Значення показників					
	ПрАТ Комбінат «Придніп- ровський»	Підприємства -конкуренти				
		ТОВ «Терра Фуд»	АТ «Молоч- ний Альянс»	ТОВ «Danone Україна»	ТОВ «Люстдорф»	ПАТ «Вім- Біль- Данн Україна»
Значение рейтинговой оценки (R)	1,53	1,51	1,78	2,11	2,29	2,95
Рейтинг	2	1	3	4	5	6

Отже, перше місце в рейтингу займає конкурент ПрАТ Комбінат «Придніпровський», тому якмає мінімальне значення R . Це свідчить про його вигідне положення серед конкурентів. ПрАТ Комбінат «Придніпровський» займає друге місце серед конкурентів.

Порівняльна оцінка діяльності ПрАТ Комбінат «Придніпровський» з умовно-еталонним підприємством показана на рис.2.3.

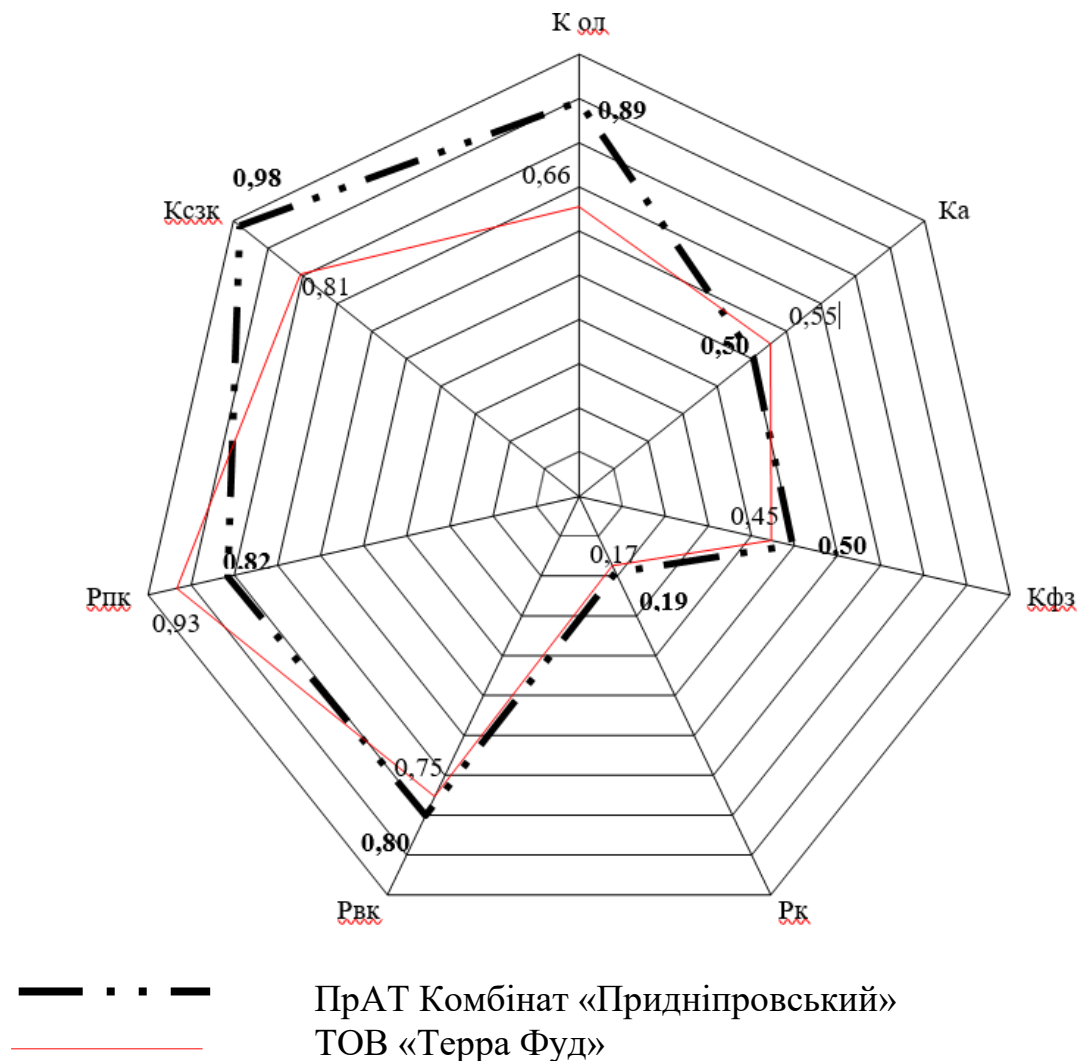


Рис. 2.2. Порівняльна оцінка діяльності ПрАТ Комбінат «Придніпровський» з еталонним підприємством

На цьому рисунку зображена порівняльна оцінка діяльності ПрАТ Комбінат «Придніпровський» з еталонним підприємством, яким є ТОВ «Терра Фуд».

Отже, ПрАТ Комбінат «Придніпровський» необхідно враховувати перелічені фактори зовнішнього середовища прямого впливу та здійснити заходи по їх мінімізації, що приведе до поліпшення та стабілізації сучасного положення на ринку.

Проаналізував конкурентоспроможність ПрАТ Комбінат «Придніпровський» стосовно конкурентів, можна побудувати ланцюжок цінностей (ланцюжок створення вартості), який представлений на рис. 2.3.

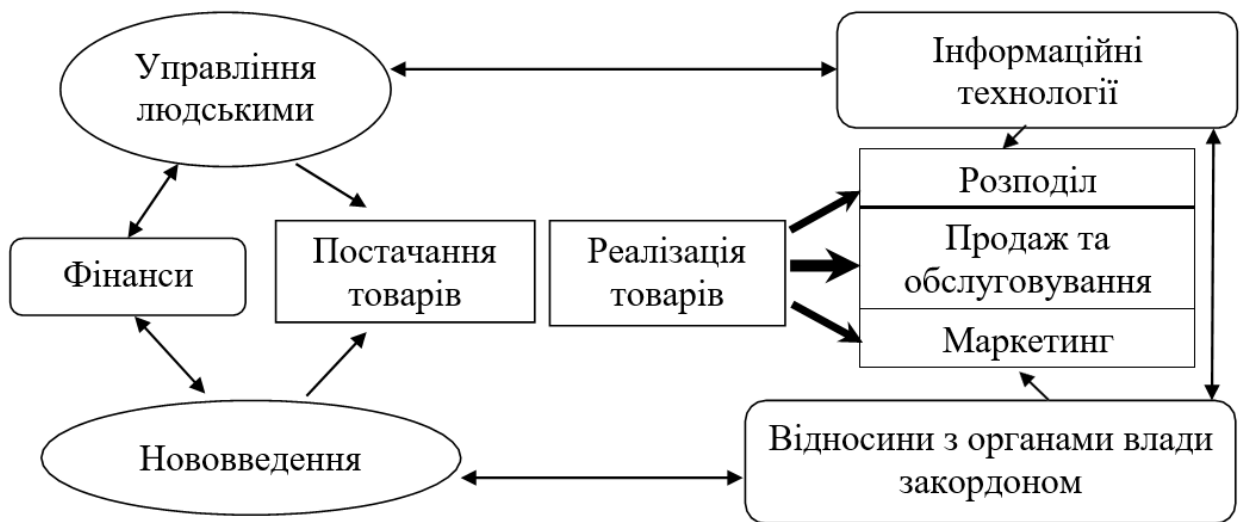


Рис. 2.3. Ланцюжок цінностей ПрАТ Комбінат «Придніпровський»

Для подальшого аналізу конкурентоспроможності необхідно визначити ключові фактори успіху (КФУ). Для цього необхідно провести аналіз попиту та конкуренції, який представлений у таблицях 2.2 й 2.3.

Таблиця 2.2

Визначення ключових факторів успіху ПрАТ Комбінат «Придніпровський»

Галузь	Аналіз попиту	Аналіз конкуренції	Ключові фактори успіху
Збут	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока цінова чутливість покупців 2. Можливість реалізувати більш якісний товар 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренція має ціновий характер 2. Тенденції до зниження попиту 3. Високі бар'єри входу в галузь 4. Високий рівень транспортних витрат 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Досягнення відносно низького рівня цін. 2. Зменшення обсягу не якісних товарів

Вплив моди	1. Попит залежить відякості, економічності, кольору, розмірів 2. Покупці готові додатково заплатити заексклюзивність, якість та модель	1. Великі бар'єри входу в бізнес 2. Високий рівень конкуренції наміжнародному ринку 3. Конкуренція маєціновий і неціновий характер	1. Комбінування ефективної диференціації з низькими оперативними витратами 2. Швидкість адаптації до змін моди
------------	---	--	---

Таблиця 2.3

Аналіз ключових факторів успіху ПрАТ Комбінат «Придніпровський»

КФУ	Вага	Оцінка за 10-бальною шкалою (10 - максимум)	Зведене значення
Низький рівень виробничих витрат та цін	0,5	7	35
Комбінування ефективної диференціації з низькими оперативними витратами	0,3	4	12
Швидкість адаптації до змін ринку	0,2	4	8
	1,0		55%

Таким чином, ми бачимо, що перший КФУ є найважливішим, однак експерти оцінили його лише в 7 балів. Однак другий по значимості фактор вони оцінили ще нижче – в 4 бали, що зменшує чистий результат. Звідси ми робимо висновок, що керівництво ПрАТ Комбінат «Придніпровський» не досить ефективно використовує свої КФУ, що негативно впливає на його діяльність.

Для узагальнюючого аналізу внутрішнього середовища необхідно зробити SNW - аналіз сильних і слабких сторін підприємства (Додаток Б)

Далі ми узагальнили дані стосовно переліку важливих і впливових сильних і слабких сторін ПрАТ Комбінат «Придніпровський» у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Загальні характеристики сильних і слабких сторін ПрАТ Комбінат
«Придніпровський»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Висока якість товару; Доступна ціна; Широкий вибір Автоматизована техніка Обширні технічні можливості; Позитивний імідж торгової марки; Своя лабораторія; Кваліфіковані кадри.</p>	<p>Залежність від постачальників сировини; Недостатня сировинна забезпеченість Неоптимальні канали продажів; Зниження рекламної діяльності</p>

Після того, як узагальнили сильні та слабкі сторони діяльності ПрАТ Комбінат «Придніпровський», необхідно провести зведений аналіз зовнішнього середовища (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Загальні зовнішні можливості та загрози для ТОВ «Десна», що використовуються у SWOT-аналізі

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання ринкової частки; 2. Виробництво ексклюзивних виробів; 3. Вихід на нові географічні ринки; 4. Використання нових каналів реклами. 5. Впровадження нововведень у виробничу діяльність; 6. Залучення інвестиції для розвитку нових проектів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення цін на товари; 2. Зміна уподобань споживачів; 3. Посилення конкурентів на ринку та зміцнення їх позицій; 4. Погіршення економічного і політичного становища країни; 5. Постійні зміни законодавства

Для подальшої діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ Комбінат «Придніпровський» необхідно розподілити усі фактори на два класи:

1. відносно ступеню самостійності факторів, тобто на фактори, які залежать і не залежать від діяльності;
2. відносно різних часових характеристик впливу, тобто на фактори коротко - та довгострокової дії.

Аналіз цих факторів представлений у формі стратегічного балансу (Додаток В).

Після складання списку можливостей і загроз, сильних і слабких сторін ПрАТ Комбінат «Придніпровський» необхідно встановити зв'язки між окремими факторами, тобто склали SWOT- матрицю. Матриця зображена на рис Г.1 (Додаток Г).

Аналіз конкурентних сил За М.Портером представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Аналіз конкурентних сил за М. Портером
(оцінка за 10-ти бальній шкалі)

Фактори	Вагомість критерію, k	МК«Придніпровський»	
		Експ. Оц., b	Рівень, (k*b)
1. Загроза появи нових конкурентів			
1.1 Труднощі виходу на ринок	0.02	3	0.06
1.2 Стратегії ринкових лідерів	0.04	6	0.24
1.3 Доступ до каналів розподілу	0.03	4	0.12
1.4 Галузеві переваги	0.05	9	0.45
1.5 Державні заходи і політика	0.06	2	0.12
Разом	0.2	24	0.99
2. Ринкова влада постачальників			
2.1 Унікальність каналу постачання	0.08	2	0.16
2.2 Значимість покупця	0.03	3	0.09
2.3 Відсутність замінників товарів	0.05	1	0.05
2.4 Домінування декількох постачальників	0.02	4	0.08
2.5 Висока диференціація постачальників	0.04	9	0.36
2.6 Можливість прямої інтеграції постачальника з виробником	0.03	8	0.24

Разом	0.25	27	0.98
3. Ринкова влада покупців			
3.1 Значимість товару для покупця	0.06	6	0.36
3.2 Стандартизація товарів	0.04	9	0.36
3.3 Висока цінова еластичність попиту	0.03	3	0.09
3.4 рівень інформованості споживача	0.04	7	0.28
3.5 великі обсяги закупівель обмеженою кількістю покупців	0.03	2	0.06
Разом	0.2	27	1.15
4. Загроза появи товарів-замінників			
4.1 Цінова конкуренція	0.03	1	0.03
4.2 собівартість переключення	0.01	3	0.03
4.3 Якість товару	0.02	5	0.1
4.4 Доступність товарів-замінників	0.02	2	0.04
4.5 Глибина асортименту товарів-замінників	0.02	1	0.02
Разом	0.1	12	0.22
5. Суперництво між існуючими компаніями в галузі (25%)			
5.1 Кількість і потужність учасників ринку	0.07	10	0.7
5.2 Зростання попиту на товари	0.02	8	0.16
5.3 Ступінь стандартизації товарів	0.05	9	0.45
5.4 Собівартість «переключення»	0.03	10	0.3
5.5 Уніфікованість сервісних послуг	0.01	8	0.08
5.6 Бар'єри виходу з ринку	0.05	9	0.45
5.7 Стратегії конкурентів	0.02	2	0.04
Разом	0.25	56	2.18

Здійснено дослідження конкурентних сил конкурентів підприємства ПрАТ Комбінат «Придніпровський» результати аналізу представимо у таблиці 2.7. Досліджуючи конкурентні позиції підприємства ПрАТ Комбінат «Придніпровський» на ринку молока та молокопродуктів необхідно відмітити достатню конкурентоспроможність досліджуваного підприємства, котре набрало узагальнюючий бал 8,25 балів, що є другим показником на ринку, після підприємства – ТОВ «Danone Україна» - 8,35 балів. Рейтинги підприємств ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна (8,06 балів), Компанія «Терра Фуд» (7,98 балів) та ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна є дещо нижчими. До конкурентних переваг досліджуваного підприємства необхідно віднести – якість продукції (10 балів), імідж підприємства (9 балів), інноваційність

технологій (9 балів), маркетинг/реклама (9 балів), професійність персоналу – 10 балів та достатньо хороший фінансовий стан (8 балів). Підприємство ПрАТ Комбінат «Придніпровський» дещо відстає від підприємств-конкурентів за показниками – виробничі потужності (5 балів), кількість ринків збуту (6 балів), збутова мережа (6 балів).

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентної сили ПрАТ Комбінат «Придніпровський» у відношенні до найближчих конкурентів

Ключові фактори успіху	Питома вага показника	ПрАТ Комбінат «Придніпровський»		ТОВ «Люстдорф»		ТОВ «Терра Фуд»		ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»		ТОВ «Danone Україна»	
		Бал	Коеф	Бал	Коеф	Бал	Коеф	Бал	Коеф	Бал	Коеф
Якість продукції	0,2	10	2	7	1,4	8	1,6	8	1,6	9	1,8
Імідж підприємства	0,1	9	0,9	5	0,5	9	0,9	9	0,9	10	1
Виробничі потужності	0,07	5	0,35	3	0,21	10	0,7	8	0,56	8	0,56
Інноваційність технологій	0,12	9	1,08	5	0,6	7	0,84	9	1,08	8	0,96
Проведення НДДКР для оновлення асортименту продукції	0,06	8	0,48	5	0,3	7	0,42	7	0,42	8	0,48
Собівартість виробництва	0,1	7	0,7	6	0,6	8	0,8	7	0,7	8	0,8
Кількість ринків збуту	0,06	6	0,36	3	0,18	9	0,54	8	0,48	8	0,48
ЗЕД	0,05	8	0,4	0	0	8	0,4	8	0,4	7	0,35
Збутова мережа	0,05	6	0,3	4	0,2	8	0,4	9	0,45	8	0,4
Маркетинг/реклама	0,06	9	0,54	4	0,24	7	0,42	8	0,48	8	0,48
Професійність персоналу	0,05	10	0,5	5	0,25	8	0,4	7	0,35	8	0,4
Фінансовий стан	0,08	8	0,64	5	0,4	7	0,56	8	0,64	8	0,64
Всього	1	95	8,25	52	4,88	96	7,98	96	8,06	98	8,35

Для більш детальнішої оцінки скористаємося методом, заснований на теорії ефективної конкуренції і визначимо інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства (таблиця 2.8).

Представимо розрахунки інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства

$$KK_{\Pi} = 0,15 * 0,256 + 0,487 * 0,29 + 0,019 * 0,23 + 0,33 * 0,33 = 0,293$$

$$KK_{\Pi} = 0,15 * 0,127 + 0,372 * 0,29 + (-0,172) * 0,23 + 0,086 * 0,33 = 0,116$$

$$KK_{\Pi} = 0,15 * 0,287 + 0,746 * 0,29 + 0,118 * 0,23 + 0,33 * 0,33 = 0,395$$

$$KK_{\Pi} = 0,15 * 0,283 + 0,482 * 0,29 + 0,192 * 0,23 + 0,165 * 0,33 = 0,281$$

$$KK_{\Pi} = 0,15 * 0,252 + 0,516 * 0,29 + (-0,028) * 0,23 + 0,165 * 0,33 = 0,235$$

Таблиця 2.8.

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства

ПрАТ Комбінат «Придніпровський»

Назва підприємства	Критерії ефективності виробничої діяльності	Критерії фінансового стану	Коефіцієнт ефективності організації збуту і просування товарів	Коефіцієнт конкурентоспроможності товару	Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства
ПрАТ Комбінат «Придніпровський»	0,256	0,487	0,019	0,33	0,293
ТОВ «Люстдорф»	0,127	0,372 -	0,172	0,086	0,116
ТОВ «Терра Фуд»	0,287	0,746	0,118	0,33	0,395
ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна	0,283	0,482	0,192	0,165	0,281
ТОВ «Danone Україна»	0,252	0,516 -	0,028	0,165	0,235

Відповідно до представленої методики найвищу конкурентоспроможність має підприємство – ТОВ «Терра Фуд», котра і є лідером ринку та має показник 0,395 пункти. Підприємство практично за усіма показниками є лідером серед підприємств-конкурентів, при цьому показники фінансового стану є значно вищими ніж у інших підприємств. Підприємство ПрАТ Комбінат «Придніпровський» має високі показники конкурентоспроможності (0,293 пункти), при цьому високими є показники ефективності виробничої діяльності, фінансового стану, ефективності

організації збуту та просування товарів, значний показник конкурентоспроможності продукції.

Таким чином, можна зробити такі висновки:

По-перше, оскільки немає жорстких бар'єрів для входу на цей ринок, компанія не має особливої галузевої переваги, а стратегії конкурентів не є агресивними по відношенню до потенційних конкурентів, можливість дуже важлива.

По-друге, конкурентний тиск із боку споживачів велике, оскільки є безліч чинників, які впливають їх здатність «торгуватися», насамперед низький рівень стандартів продукції і на диференціація виробників молочної продукції. Висока обізнаність споживачів щодо продукції галузі.

По-третє, конкуренція між діючими підприємствами галузі є найважливішим та важливим фактором, що впливає на конкурентоспроможність ПрАТ Комбінат «Придніпровський». Це пов'язано з тим, що чотири основні конкуренти, які працюють на молочному ринку України, займають близько 95% всього ринку та постійно борються за більший вплив. Утримати споживачів складно, тому що продукти всіх виробників схожі та не відрізняються один від одного. Більше того, кількість потенційних конкурентів повільно зростає, оскільки немає серйозних бар'єрів для виходу на молочний ринок України.

2.3. Аналіз маркетингової діяльності ПрАТ Комбінат «Придніпровський»

В Україні молочний ринок відрізняється високою конкуренцією завдяки діяльності сильних компаній, які впроваджують бізнес-моделі та застосовують сучасні маркетингові стратегії для забезпечення довгострокового стабільного зростання. В Україні молочний ринок відрізняється високою конкуренцією завдяки діяльності сильних компаній, які впроваджують бізнес-моделі та

застосовують сучасні маркетингові стратегії для забезпечення довгострокового стабільного зростання.

Для подальшого аналізу маркетингової діяльності підприємства ПрАТ Комбінат «Придніпровський» проведемо аналіз сильних та слабких сторін конкурентів.

Таблиця 2.9.

Сильні та слабкі сторони основних конкурентів ПрАТ Комбінат
«Придніпровський»

<i>Виробник</i>	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<i>ТОВ «Danone Україна»</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. світовий лідер на молочному ринку 2. позитивний імідж бренду; 3. висока якість виробів; 4. активне просування товарів на ринок; 5. кваліфіковані кадри; 6. широкий асортимент; 7. власна лабораторія; 8. впровадження нової продукції майже щомісяця; 9. широкий технічний потенціал; 10. достатньо фінансвих ресурсів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. відсутність стаціонарної транспортно-складської системи; 2. висока ціна; 3. залежність від постачальників сировини
<i>ТОВ «Терра Фуд»</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. позитивний імідж торгової марки; 2. доступні ціни; 3. висока якість продукції; 4. кваліфіковані кадри. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. порівняно невеликий асортимент продукції; 2. залежність від постачальника сировини 3. недостатня забезпеченість сировиною 4. базою.

<i>ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. доступні ціни; 2. висока якість продукції; 3. широкий асортимент; 4. оптимальні канали збуту; 5. активне просування товару на ринок; 6. кваліфіковані кадри. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. порівняно невеликий асортимент продукції; 2. залежність від постачальників сировини; 3. недостатня забезпеченість сировинною базою; 4. відсутність стаціонарної транспортно-складської системи; 5. висока ціна; 6. морально і фізично застаріле обладнання
<i>АТ «Молочний Альянс»</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. позитивний імідж бренду; 2. доступні ціни; 3. висока якість виробів; 4. широкий технічний потенціал; 5. достатні фінансові ресурси; 6. активне просування продукції на ринку; 7. власна лабораторія; 8. кваліфіковані кадри. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. залежність від постачальників сировини; 2. недостатня доступність сировини
<i>ТОВ «Люстдорф»</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. доступні ціни; 2. високу якість виробів; 3. широкий ряд продукції 4. оптимальні канали продажів; 5. активне просування товару на ринок; 6. кваліфіковані кадри 	<ol style="list-style-type: none"> 1. залежність від постачальників сировини; 2. недостатня забезпеченість сировиною; 3. низька кваліфікація кадрів; 4. зниження рекламної діяльності; 5. нестабільна фінансова ситуація.

Всі конкуруючі виробники мають сильний виробничий потенціал. Слабкими сторонами кожної компанії є її залежність від постачальників сировини та відсутність постачання сировини.

Таблиця 2.10

Порівняльний аналіз переваг ПрАТ Комбінат «Придніпровський» з основними конкурентами

Характеристика молока	ТОВ «Danone Україна»	ТОВ «Терра Фуд»	ПАТ «Вім-Білл-Данн Україна»	АТ «Молочний Альянс»	ТОВ «Люстдорф»	ПрАТ Комбінат «Придніпровський»
Ціна	Висока	Низька	Середня	Низька	Висока	Низька
Якість	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока
Асортимент	Широкий	Вузький	Широкий	Широкий	Широкий	Широкий
Впізнаваність	Відома	Відома	Відома	Маловідома	Відома	Відома
Реклама	Активна	Мало-активна	Активна	Неактивна	Активна	Неактивна
Канали продажів	Непрямої	Непрямої	Непрямої	Непрямої	Непрямої	Непрямої
Фінансова ситуація	Стійкий	Нестійкий	Стійкий	Стійкий	Стійкий	Нестійкий
Професіоналізм співробітників	Високий рівень	Високий рівень	Високий рівень	Низький рівень	Високий рівень	Високий рівень

Можна зробити висновок, що ПрАТ Комбінат «Придніпровський» є досить конкурентоспроможною компанією на ринку молочної продукції та займає стійке становище за такими показниками, як ціна, якість, імідж та професіоналізм персоналу, завдяки чому лідирує, може займати чільне місце на ринку молочної продукції.

Результати збирання первинної маркетингової інформації свідчать, що найбільш популярними товарними марками для різних молокопродуктів.

Вивчення портрету споживача є важливим етапом в дослідженні кожного підприємства, адже прибуток компанія отримує від споживачів, які саме купують її продукт. Підприємство може проводити ефективну рекламну

кампанію тільки знаючи потреби, вік, мотиви, психотип та процеси здійснення покупки. Саме тому постійні дослідження цільової аудиторії потрібні компанії, щоб задовольняти своїх споживачів краще за конкурентів.

У табл. 2.11. наведені споживчі переваги щодо молока різних товарних марок в Україні.

Таблиця 2.11.

Споживчі переваги щодо молока різних конкурентів ПрАТ Комбінату «Придніпровський»

Виробники	Споживчі переваги, %	Оцінка за 5-бальною шкалою
ПАТ «Вимм Біль Данн Україна»	11,03	1,59
ТОВ «ТЕРРА ФУД»	16,54	2,36
ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»	16,18	2,46
ТОВ «Люстдорф»	22,43	3,22
ТОВ «Данон Україна»	21,69	3,25
АТ «Молочний альянс»	34,93	5

Вищеподане свідчить, що з метою посилення своїх конкурентних позицій на ринку виробники молокопродуктів належну увагу повинні приділяти формуванню капіталу своїх товарних марок та сприятливих для них відгуків споживачів.

З метою збільшення капіталу товарних марок українські виробники молокопродуктів активно використовують соціальні мережі (табл. 2.12).

Найбільш активно соціальні мережі для просування своєї продукції використовує ПрАТ «Вимм Біль Данн Україна». Проте необхідно зазначити, що така активність стосується всього асортименту продукції, а не лише молочних продуктів. Також активними у соціальних мережах є ТОВ «Данон Україна» та ПрАТ «Комбінат «Придніпровський».

Таблиця 2.12.

Активність у соціальних мережах основних конкурентів ПрАТ Комбінату
«Придніпровський»

Виробники	Соціальні мережі	Активність у соціальних мережах
ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»	Instagram	323 дописи, 7663 читачів
	Facebook	9058 підписників, 9295 осіб стежать
	YouTube	262 підписники
ТОВ «Данон Україна»	Instagram	62 дописи, 567 читачів
	Facebook	12338 підписників, 12295 осіб стежать
	YouTube	5682 підписники
ТОВ «ТЕРРА ФУД»	Facebook	7105 підписників, 7434 осіб стежать
	YouTube	441 підписник
ПрАТ «Вимм Біль Данн Україна»	Twitter	26,1 тис. твітів, 326 тис. читачів
	Facebook	12337 підписників, 12729 осіб стежать
	YouTube	4866 підписників
АТ «Молочний альянс»	Facebook	11143 підписників, 12007 осіб стежать

Для просування продукції вони використовують декілька соціальних мереж, у яких ведеться жваве спілкування із своїми споживачами. Отже, вітчизняним виробникам молокопродуктів необхідно ефективніше використовувати сучасні можливості Інтернет-мережі, зокрема просування в соціальних мережах, проводити оптимізацію сайтів під соціальні мережі, залучати нових споживачів за допомогою інформування про події та переваги їх товарних марок, приймати активну участь у рейтингах та порівняння товарів з подальшим розміщенням отриманих результатів на відповідних сайтах.

Сегментація споживачів за віком є надзвичайно важливою, оскільки у різних вікових категорій людей різна культура споживання. Якщо люди віком 40+ будуть брати вже продукти перевірених брендів, які вони постійно купують, то молодь 18+ любить експериментувати з брендами, смаками або ж

взагалі щось нове. Сегментація споживачів ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» за віком зображена рис. 2.4

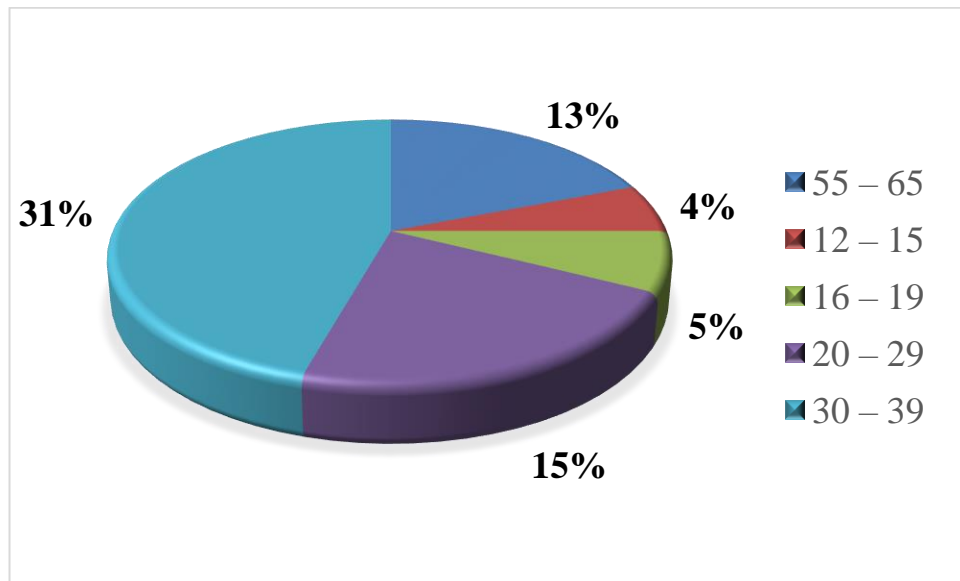


Рис.2.4. Сегментація за віком споживачів продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Основними споживачами молочної продукції є саме жінки, оскільки саме вони частіше за чоловіків купують продукти та готують страви. Розподіл споживачів ТМ «Галичина» за статевою приналежністю зображено на рис 2.5.

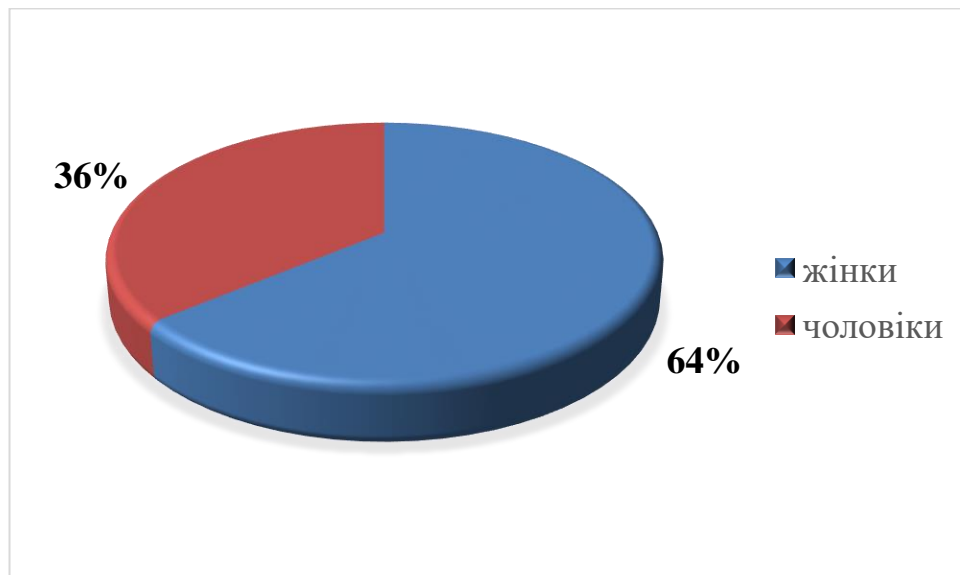


Рис. 2.5. Сегментація за статтю споживачів продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Не зважаючи на середню ціну продукції, її не можна назвати низькою, оскільки є низка конкурентів зі значно нижчою ціною, але гіршою якістю. Саме тому продукцію ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» обирають часто ті, хто піклується про якість та корисні властивості того, що вони купують.

Основними покупцями продукції даної марки є саме забезпечене населення, яке проживає в містах, з населенням 100 – 500 тис. та >500 тис. осіб (рис. 2.6).

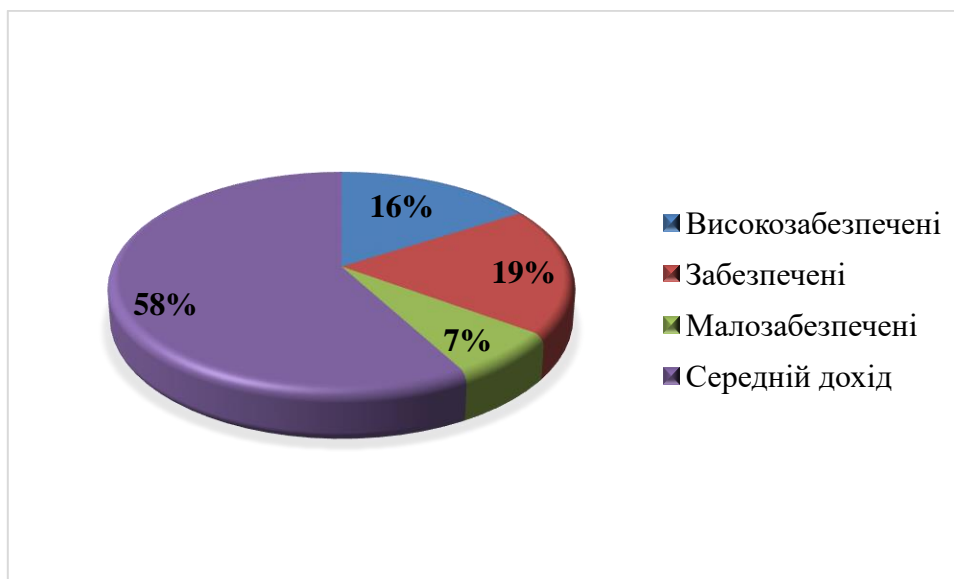


Рис. 2.6. Сегментація за доходом споживачів продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Коли виявили портрет ядра цільової аудиторії, а саме жінки, 35+, забезпечені, потрібно перейти до мотивів покупки. Мотивами може бути що завгодно: від побаченої реклами до жирності молочної продукції. Саме тому важливо розуміти, на що саме потрібно звертати увагу при розробці та запуску рекламних кампаній. Якщо ж говорити про один з ключових продуктів (на нього ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» звертає найбільшу увагу в медіа), то варто відзначити білі йогурти та йогурти з добавками. Смак – найважливіший критерій вибору і для чистих йогуртів, і для йогуртів з добавками, але для останніх це особливо важливо (рис. 2.7). Крім того, покупцям йогуртів з добавками більш важлива вартість і наявність шматочків фруктів. Обираючи йогурт ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» без добавок,

крім смаку, споживачі орієнтуються на консистенцію (виключно для густого) та імідж бренду як натурального.

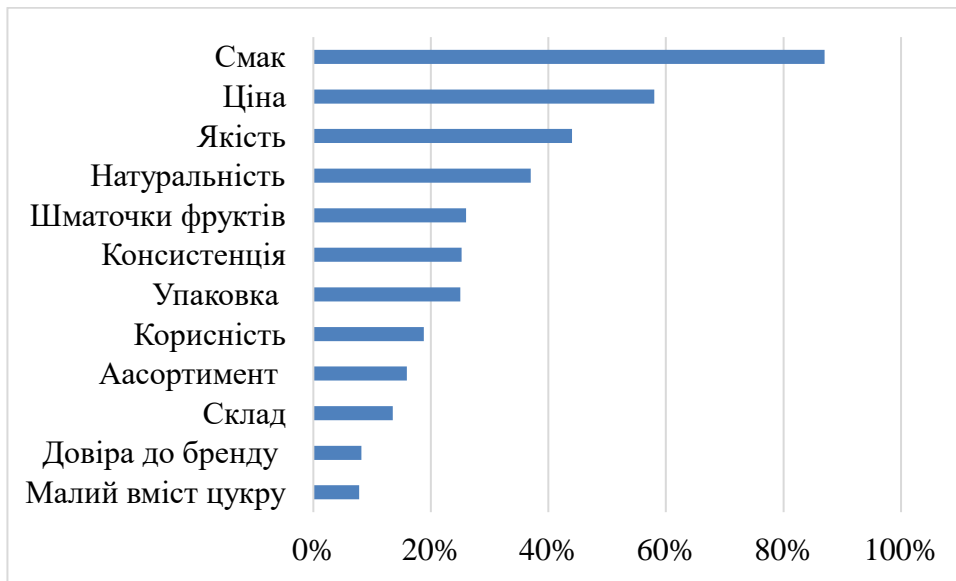


Рис. 2.7. Фактори лояльності споживачів йогуртів ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Ефективність використання різних рекламних засобів є причиною зростання обсягів продажів компанії, рівню прибутку та впливу торгової марки на ринку. Для визначення дієвості запущених рекламних кампаній підприємства проводять постійні маркетингові дослідження, шляхом опитування та спостереження. Якщо ж говорити про загальну впізнаваність бренду, то найбільш популярні джерела інформації про ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» для споживачів – це телебачення та інформація в точках продажу.

Однак варто зауважити, що серед опитованих 32% люди у віці 40 – 54 роки, тому довіра до сучасних засобів масової інформації в них низька. Хоча ті 15% молодих користувачів у віці 20 – 29 років, які отримують рекламну інформацію від блогерів, довіряють їм на 78%, і це є найбільшим показником після рідних та друзів. Проте в загальному відношенні, найбільшою довірою користуються ТБ, місця продажів і звичайно інформація від рідних та знайомих (рис. 2.8).

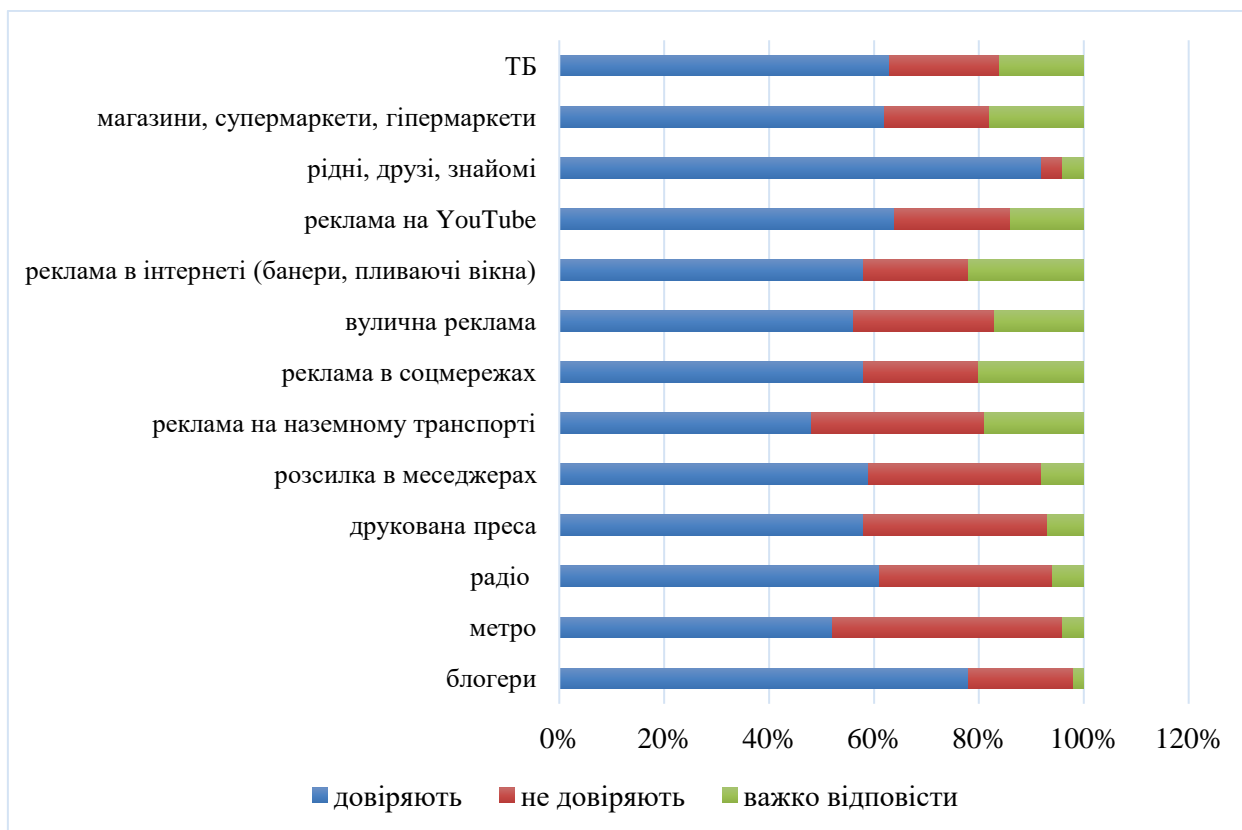


Рис. 2.8. Довіра споживачів до побаченої/почутої реклами ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Отже, на основі проведеного дослідження, можна зробити висновок, що ядром цільової аудиторії споживачів ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є жінки, 35+, достатньо забезпечені, які живуть в містах з населенням 100+ тис. Основними мотивами покупки є смак та ціна товару. Рекламу бренду чи продукції користувачі бачили найбільше на ТБ та в місцях збуту. Довіра в старшої аудиторії до побаченої реклами є високою на ТБ та в місцях продажів і почуті поради від рідних чи друзів. Якщо говорити про молодше покоління, то з'являється ще одне джерело рекламної інформації – блогери, довіра до яких є дуже високою.

Оцінка маркетингової діяльності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» показує, що компанія застосовує стратегію атакуючого маркетингу. Підприємство не стоїть на місці та намагається розширити свій вплив за рахунок охоплення не тільки все більшої території продажів, а й диверсифікації свого виробництва.

Висновки за 2 розділом

Проведений аналіз діяльності молокопереробних підприємств України показує, що рівень розвитку молокопереробної галузі значною мірою є відображенням стану економіки держави. Молокопереробна галузь за своїм економічним потенціалом є прибуткове, експортно-орієнтоване, інвестиційно-привабливе середовище виробничо-економічної діяльності завдяки короткому періоду окупності вкладених інвестицій. В результаті аналізу діяльності ПрАТ Комбінат «Придніпровський» можна зробити такі висновки:

1. Проаналізована організаційна структура підприємства, основним принципом побудови якої є вертикальна ієрархія, що підпорядковує адміністративні ланки знизу нагору.

2. Для визначення конкурентної позиції ПрАТ Комбінат «Придніпровський» була проведена рейтингова оцінка підприємства. Вибрано п'ять підприємств – конкурентів: ТОВ «Терра Фуд», АТ «Молочний Альянс», ТОВ «Danone Україна», ТОВ «Люстдорф», ПАТ «Вимм-Билль-Данн Україна».

3. Проведено аналіз конкурентоспроможності, а саме: побудовано ланцюжок цінностей (ланцюжок створення вартості), визначено ключові фактори успіху, проведено SNW - аналіз сильних і слабких сторін підприємства, визначені сильні та слабкі сторони діяльності, а також можливості та загрози, на основі яких побудовано SWOT- матрицю

4. Досліджуючи конкурентні позиції підприємства ПрАТ Комбінат «Придніпровський» на ринку молока та молокопродуктів необхідно відмітити достатню конкурентоспроможність досліджуваного підприємства

5. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності показала, що ПрАТ Комбінат «Придніпровський» має високі показники конкурентоспроможності (0,293 пункти), при цьому високими є показники ефективності виробничої діяльності, фінансового стану, ефективності організації збуту та просування товарів, значний показник конкурентоспроможності продукції.

6. Також, з'ясовано, що ядром цільової аудиторії споживачів ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є жінки, 35+, достатньо забезпечені, які живуть в містах з населенням 100+ тис. Основними мотивами покупки є смак та ціна товару. Рекламу бренду чи продукції користувачі бачили найбільше на ТБ та в місцях збуту. Довіра в старшій аудиторії до побаченої реклами є високою на ТБ та в місцях продажів і почуті поради від рідних чи друзів. Якщо говорити про молодше покоління, то з'являється ще одне джерело рекламної інформації – блогери, довіра до яких є дуже високою.

7. Оцінка маркетингової діяльності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» показала, що компанія застосовує стратегію атакуючого маркетингу.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПрАТ «КОМБІНАТ «ПРИДНІПРОВСЬКИЙ»

3.1. Формування маркетингової стратегії ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Ключовим аспектом під час вибору маркетингової стратегії є стратегічний аналіз підприємства. За допомогою стратегічного аналізу формуються стратегії підприємства і вибирається найкраща з них. Оскільки вибір маркетингової стратегії базується на одночасному врахуванні чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, можна зробити висновок про необхідність застосування цілого комплексу методів стратегічного аналізу для отримання повної і достовірної оцінки ситуації та прийняття стратегічного рішення. З іншого боку, наявність переліку альтернативних методів у рамках кожного напрямку аналізу свідчить про те, що на практиці фахівець, який розробляє стратегію, стикається з проблемою вибору найбільш ефективної сукупності методів аналізу відповідно до ситуації і потреб підприємства та споживача

Дослідження діяльності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» свідчить, що існує більше загроз, аніж можливостей, тому підприємствам – виробникам молокопродукції необхідно впроваджувати виявлені в результаті дослідження заходи для подолання загроз та ефективно реалізовувати можливості [14]. Найбільш імовірними загрозами є: зниження державного контролю над якістю та безпечністю молочних продуктів, дефіцит сировини для виробництва молочної продукції та скорочення доходів споживачів. Щодо можливостей, тут можна виділити такі: наявність діючих стандартів та технічних умов для виготовлення молокопродуктів, розширення асортиментної групи товарів для задоволення запитів споживачів, створення зони вільної торгівлі з Європейським Союзом та вихід на нові сегменти ринку. Виявили, що у

структурі чинників макросередовища підприємства найбільшу питому вагу займають економічні, демографічні та науково-технічні. У результаті проведення аналізу мікросередовища молокопереробного підприємства виявили переважання можливостей над загрозами, що свідчить про перспективність та високий потенціал функціонування та розвитку ринку молока і молочних продуктів в Україні. Можна виділити найбільш імовірні можливості – це зростання вимог споживачів до якості продукції, зростання попиту, зокрема на світовому ринку, та наявність постійних споживачів продукції. Визначено значущі загрози: зниження купівельної спроможності споживачів, велика кількість існуючих та потенційних конкурентів, підвищення цін на сировину для виробництва та недостатній рівень забезпеченості сировиною та завантаженості потужностей. Визначено, що найбільшу питому вагу мають такі складники мікросередовища молокопереробного підприємства, як споживачі, конкуренти та постачальники. За результатами дослідження підприємства визначено стратегічні альтернативи їх ефективного розвитку: активізація заходів комунікаційної діяльності за рахунок збільшення витрат на рекламу на місці продажу та стимулювання збуту; вдосконалення упаковки продукції; збільшення обсягів збуту за рахунок розширення асортименту молочної продукції; зворотна інтеграція із сільськогосподарськими підприємствами; розвиток фірмової торгівлі[19].

Для визначення стратегічного положення ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» на ринку молочної продукції використовуємо метод SPACE-аналізу. Метод SPACE – комплексний метод, призначений для аналізу позицій на ринку і вибору оптимальної маркетингової стратегії підприємств [47]. Результати проведення SPACE-аналізу (рис. 3.1) показали, що ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» знаходиться у конкурентному стратегічному положенні на ринку молочної продукції.

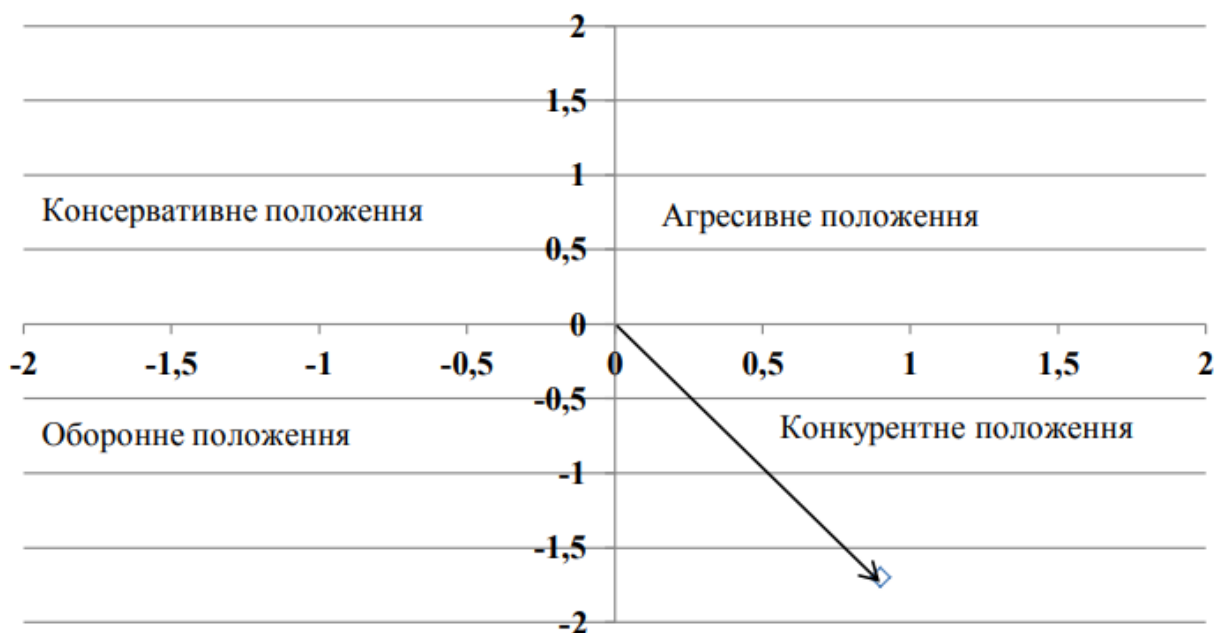


Рис.3.1. Матриця SPACE для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Підприємство діє у привабливій галузі та має конкурентні переваги, але знаходиться в нестабільному маркетинговому середовищі. Необхідно поліпшувати фінансовий стан підприємства і зменшувати загрози з боку макросередовища, пов'язані з утратою фінансування. У даному конкурентному становищі для підприємства найбільш ефективними будуть такі стратегічні орієнтири: розвиток збутової мережі, збільшення обсягів реалізації молочної продукції за рахунок поліпшення якості та розширення асортименту молочної продукції[45].

Наступною моделлю для обґрунтування вибору маркетингової стратегії ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» на ринку молочної продукції є матриця Mc/Kinsey.

Визначено фактори привабливості ринку молочної продукції та його конкурентоспроможності, за допомогою експертного методу визначено зважені оцінки кожного фактора. У результаті отримали високу привабливість ринку і середню конкурентоспроможність молочної продукції підприємства. Це відповідає стратегії розвитку, сутність якої полягає у посиленні слабких позицій, пошуку сегмента, де можна знайти лідируючі позиції, підвищенні

конкурентних переваг за рахунок поліпшення якості продукції та оптимізації цін.

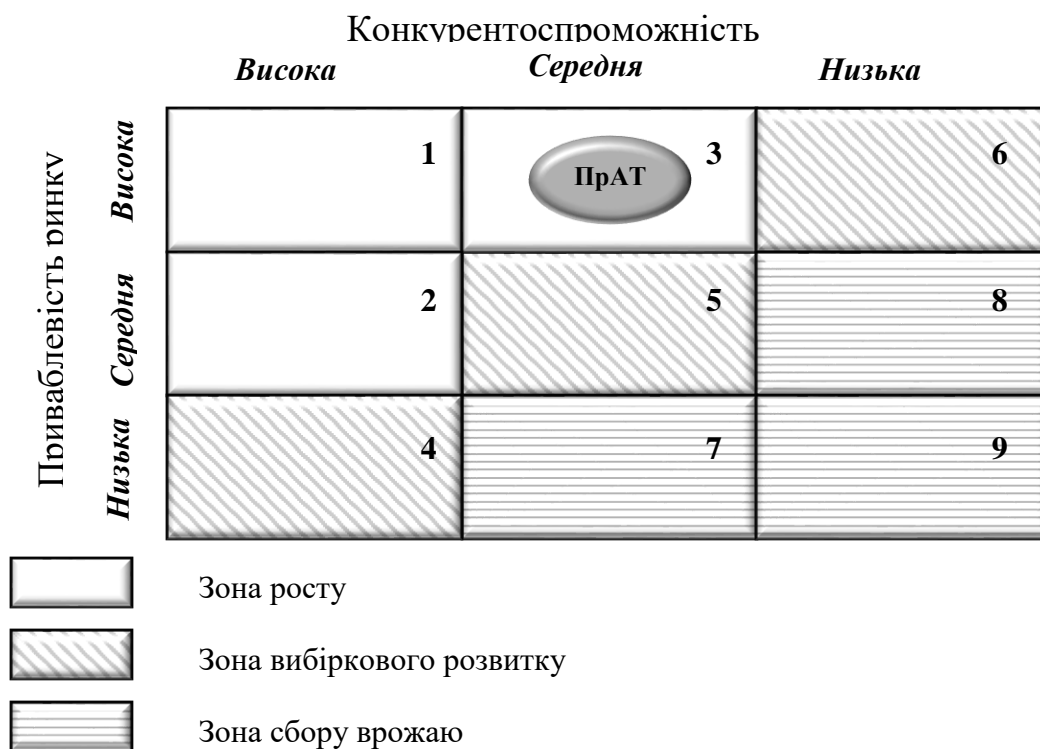


Рис.3.2. Положення ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» за допомогою матриці Mc/Kinsey.

Визначимо ймовірність реалізації певного виду маркетингових стратегій за матрицею І. Ансоффа (табл. 3.1).

За допомогою матриці І. Ансоффа визначили, що найбільш ефективною та можливою маркетинговою стратегією для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є стратегія проникнення, яка передбачає такі заходи: посилення конкурентних переваг молокопродуктів, збільшення їх споживання, розвиток комунікаційної політики підприємства, збільшення реалізації продукції за рахунок освоєння нових сегментів ринку та каналів збуту.

Матриця І. Ансоффа для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

<i>Стратегії</i>	<i>Можливість</i>	<i>Опис</i>
<i>Стратегія диверсифікації</i>	Неможлива	Компанія має потенційні можливості для зростання на поточних ринках із наявними та новими продуктами. Диверсифікувати портфоліо не рекомендується
<i>Стратегія розвитку ринку</i>	Ймовірна	Експорт молочної продукції, вихід на нові територіальні ринки збуту, на нові сегменти ринку за рахунок підвищення конкурентоспроможності продукції та розширення асортименту
<i>Стратегія розвитку товару</i>	Ймовірна	Підвищення якості продукції, розробка нової упаковки. Підприємство має всі необхідні ресурси для розширення асортименту молочної продукції.
<i>Стратегія проникнення</i>	Можлива	Незважаючи на невеликі можливості для додаткових інвестицій, необхідно поступово зміцнювати конкурентні переваги продукції, вдосконалювати комунікаційну політику компанії з метою збільшення обсягів споживання молочної продукції та збільшення частки ринку.

Згідно з матрицею М. Портера, для того щоб випередити конкурентів, підприємству слід вибрати одну з трьох стратегій: стратегію лідерства за витратами; стратегію диференціації; стратегію концентрованого маркетингу.

За результатами дослідження виявлено, що найбільш прийнятною буде стратегія диференціації, яка передбачає постійне розширення асортименту молочної продукції з урахуванням потреб споживачів.

За результатами застосування моделі Shell/ DPM визначили, що ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» займає позицію «Стратегія посилення конкурентних переваг»: досліджуване підприємство має середні конкурентні позиції в привабливій галузі. За рахунок високої якості продукції та іміджу підприємству необхідно постійно збільшувати обсяги виробництва і реалізації продукції[58].

Можливі стратегічні напрями: розширення асортименту продукції, вдосконалення комунікаційної та збутової стратегії. У результаті проведеного стратегічного аналізу молокопереробного визначено можливі маркетингові стратегії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Зведені результати стратегічного аналізу і рекомендовані маркетингові стратегії для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Модель стратегічного аналізу	Одержані результати	Можливий напрям стратегічного розвитку
GE/McKinsey	Стратегія розвитку	Посилення слабких позицій. Розширення асортименту продукції та збільшення конкурентних переваг
SPACE-аналіз	Конкурентне положення	Пошук фінансових ресурсів, розвиток збутової мережі та збільшення обсягів реалізації молочної продукції за рахунок удосконалення комунікаційної стратегії підприємства
Матриця Портера	Стратегія диференціації	Постійне розширення асортименту продукції з урахуванням потреб споживачів
Матриця Ансоффа	Стратегія проникнення	Посилення конкурентних переваг молочної продукції, збільшення частки ринку, розвиток комунікаційної політики підприємства
Shell/DPM	Стратегія посилення конкурентних переваг	Розширення асортименту, вдосконалення збутової та комунікаційної стратегії

Оцінюючі зведені результати стратегічного аналізу підприємства, його можливості і сильні сторони, визначили, що для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» найбільш ефективною та перспективною є конкурентна маркетингова стратегія, яка спрямована на постійне зростання частки ринку підприємства та включатиме збільшення обсягів реалізації продукції за

рахунок удосконалення комунікаційної політики, розвитку збутової мережі та розширення асортименту молочної продукції.

3.2 Обґрунтування комплексу заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Важливим етапом в процесі реалізації маркетингової стратегії ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» повинне стати зростання конкурентоспроможності продукції та покращення іміджу підприємства на локальному, вітчизняному та зарубіжному ринках. Як показують практичні результати діяльності підприємств молочної галузі, найбільший ефект у забезпечення конкурентних позицій на ринку мають впровадження та поширення інноваційних ідей (продуктів), що дає можливість розширити ринки збуту, задовольнивши запити та вимоги споживачів, забезпечивши зростання обсягів реалізації продукції та стимулюючи комерційні показники. В даному аспекті пропонуються наступні заходи:

а) реалізація моделі виведення на ринок нових продуктів – (наприклад - безлактозна продукція)

б) формування нових зарубіжних ринків збуту за рахунок формування дистриб'юторської мережі реалізації продукції

Досліджуючи перший захід – реалізація моделі виведення на ринок нової безлактозної продукції необхідно відзначити корисні властивості такої продукції. Відповідно виробництво та просування даних продуктів стимулюватиме зростання попиту та збільшить асортимент продукції, а також забезпечить зростання конкурентоспроможності на ринках збуту.

Представимо модель впровадження новинки на ринку на рисунку 3.1.



Рис.3.3. Пропонована модель виведення нових товарів ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» на споживчий ринок

Розглянемо основні етапи моделі та визначимо їх основні особливості.

1. Аналіз макро- та мікросередовища діяльності підприємства. Нами в попередніх розділах визначено, що досліджуване підприємство ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» має розвинуту інфраструктуру, в першу чергу організаційну та виробничу, що дає можливість безперешкодно здійснити виробництво та реалізацію нової продукції. Аналіз ринку, показав значну конкурентоспроможність підприємства і достатній маркетинговий потенціал для виведення нового товару на ринок.

2. Методи формування товарного асортименту. Дослідження товарного асортименту проведено із використанням методики матриці Бостонської консультативної групи.

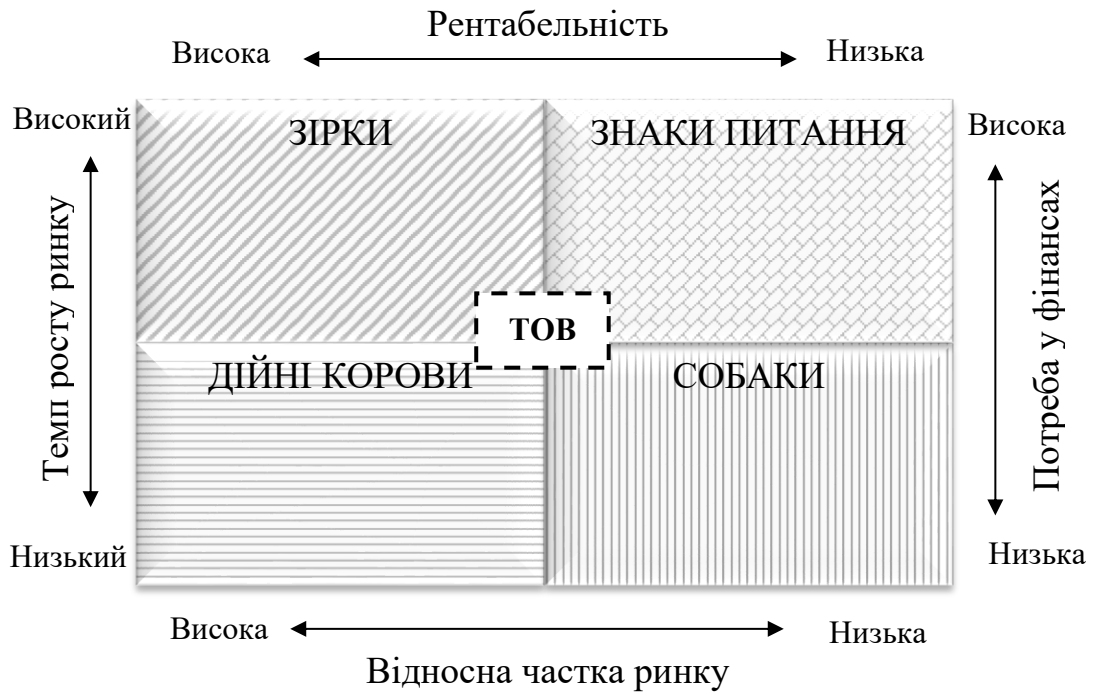


Рис.3.4. Матриця БКГ для нового продукту ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Для категорії товару із сегменту «Зірок» пропонується стратегія, орієнтована на утримання лідерських позицій та забезпечення подальше поступове охоплення ринку.

Для товару, котрий знаходиться у сегменті «Дійні корови» важливим є збереження уже набутої частки ринку та використання стратегії захисту своїх позицій на ринку.

Для товару сегменту «Собаки» важливим є використання стратегії «збирання врожаю» та поступового збільшення частки ринку, що дасть можливість збільшення короткотермінового прибутку в максимальних розмірах.

Товари – зірки охоплюють, в даному випадку значну частку ринку, що інтенсивно зростає та приносить великі прибутки. Зазначені товари можна назвати лідерами галузі молока та молокопродуктів, відповідно приносять підприємству значну частку доходу та прибутку.

3. Концепція нового товару. розглядається завдяки трьом рівням товару: товар за задумом, товар у реальному виконанні, товар з підсиленням.

В цілому, якість продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» підтверджуватиметься стандартами вимог ДСТУ, ISO 22000:2018 за міжнародною системою управління якістю продукції.

4. Виведення нового товару на ринок. Даний етап передбачає активізацію маркетингового інструментарію для виведення та адаптації товару на ринку, розроблення комплексу маркетингу для просування товару на ринок.

При формуванні стратегії ціноутворення при співвідношенні «ціна - якість» підприємству для нових продуктів необхідно обрати різноманітні стратегії (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця цінових стратегій в залежності від співвідношення «ціна-якість» для нової продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Якість товару	Ціна товару		
	Висока	Середня	Низька
висока	Стратегія преміальних націнок	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія підвищеної ціннісної значимості середня
Середня	Стратегія завищеної ціни	Стратегія середнього рівня цін	Стратегія доброякісності
низька	Стратегія пограбування	Стратегія показного блиску	Стратегія низької ціннісної значимості

Отже, для нового продукту ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» важливо використати «стратегію глибокого проникнення на ринок», що дасть можливість пропозиції товарів високої якості за середньою ціною.

5. Товарна стратегія нового товару. Формування товарної стратегії спрямовано на розширення товарних груп, формування нового асортименту, виведення на ринок нових товарів. Основними стратегіями товарного асортименту можна віднести підтримку торгових марок, поглиблення

асортименту, скорочення та звуження асортименту товарів. Стратегія товарного асортименту нової продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» представлена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Товарна стратегія товарного асортименту нової продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

	Додавання до асортименту	Виключення з асортименту
Глибина асортименту	Поглиблення асортименту	Скорочення асортименту
Широта асортименту	Розширення асортименту	Звуження асортименту

Для товарного асортименту ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» у відповідності до результатів дослідження необхідним є обрання стратегії «розширення асортименту». Зазначена стратегія реалізується шляхом додавання товарних груп

б. Ринкова стратегія нового товару інтегрує у собі декілька стратегій – стратегію охоплення, конкурентну стратегію та стратегію позиціонування товару.

Для реалізації сегментації ринку нового товару ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» можна запропонувати наступні сегменти ринку:

Сегмент 1: Молоді та активні люди, котрі слідкують за інноваціями та мають власних дітей, при цьому ретельно відбирають продукцію та слідкують за власним здоров'ям. Вік представників даного сегменту 19-35 років - офісні працівники, жінки у декретній відпустці, студенти старших курсів, а розмір доходу представників даної групи вищий від 8 тис. грн./міс.

Сегмент 2: Представники даного сегменту віком від 32 до 55 років, котрі мають дітей та ретельно стежать за їх здоров'ям і обирають продукцію, котра має значні споживчі властивості та високу якість, рівень доходу даних представників середній та вище середнього, а розмір доходу вищий ніж 9 тис.грн. / міс.

Сегмент 3: Досвідчені споживачі із визначеними життєвими цінностями, вікова категорія від 50-72 років, котрі мають власних дітей та онуків, а також купують молочну продукцію, ретельної її перевіряючи та обираючи за рекомендаціями експертів. Дохід представників даного сегменту нижче середнього - 9 тис.грн. / міс.

В цілому, необхідно відмітити конкурентність нової продукції підприємства ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» за параметрами ціна, технологія виробництва та натуральність сировини.

До основних способів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» можна віднести: ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика; покращення якісних характеристик продукції; модернізація торговельного обладнання; всебічне зниження управлінських витрат; вдосконалення обслуговування у процесі купівлі. Підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» також являє собою процес змін, які потрібно мотивувати, стимулювати і генерувати. Ці зміни створюють позитивні установки й організаційну культуру, які сприяють, в свою чергу, як виживанню організації в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню лідируючих позицій на зовнішньому ринку.

На рис. 3.5 узагальнено представлено основні дії (та їх взаємозв'язки) щодо розробки та реалізації будь-якої програми, і зокрема – стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» на зовнішніх ринках.



Рис. 3.5. Напрями дій при розробці та виконанні стратегії підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» на зовнішніх ринках

Далі розглянемо, що визначає необхідність та успішність впровадження на підприємстві стратегії підвищення конкурентоспроможності. Передумовами, які визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку, властива певна діалектичність. Так, з одного боку, поштовхом до розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності частіше за все виступає виникнення на підприємстві загалом та в окремих його підсистемах

Проте ефективність процесів розробки і впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності тісно пов'язана з забезпеченням позитивного значення організаційно-управлінських, фінансових та кадрових характеристик підприємства ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». Своєрідними ж індикаторами нагальності розробки та впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності для підприємства ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» на міжнародному ринку виступають: –загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних підприємством

позицій на міжнародному ринку; –уповільнення росту попиту на продукт, що виробляється підприємством, насичення або ж затухання ринкового попиту, внаслідок чого виникає загроза скорочення ринкової частки підприємства; –поява революційно нових технологій на зарубіжних ринках; –зростання інтенсивності конкурентної боротьби, що робить неможливим для підприємства проникнення на нові географічні ринки; –зниження рівня конкурентоспроможності продукції підприємства на міжнародному ринку. На даному підприємстві, доцільно створити команду людей, діяльність яких буде спрямовано на розробку і впровадження цієї програми (міжфункціональна команда). Вони мають бути звільнені від усіх або більшості своїх звичайних обов’язків, а також мати нестандартне, творче мислення [68,73].

Основними елементами забезпечення успіху розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» на міжнародному ринку є такі:

– вище керівництво підприємства має бути повністю відданим ідеям стратегії підвищення конкурентоспроможності;

– прийоми та методи підвищення конкурентоспроможності, обрані для стратегії, мають відповідати ситуації та конкретним потребам;

– має бути створена ефективна організаційна структура, що очолюється менеджером, відповідальним перед вищим керівництвом за стратегію;

– на всіх організаційних рівнях повинно мати місце повне розуміння цілей та завдань стратегії;

– необхідно забезпечити вільний обмін інформацією між різними структурними ланками підприємства, задіяними у стратегії;

– стратегія має бути підкріпленою практичним та нескладним інструментарієм виміру та оцінки досягнутих результатів, а також консультаційним забезпеченням;

– оцінка, контроль та зворотній зв’язок повинні давати змогу швидко визначати як досягнуті результати, так і діагностувати проблеми.

Очікувані переваги створення спільного підприємства (з точки зору отримання ефекту синергії)

1. Поєднання збутових потенціалів (сфера маркетингу) Розширення обсягів збуту, економія на комерційних витратах

2. Поєднання техніко-технологічних потенціалів (сфера виробництва) Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції

3. Поєднання науково-дослідницьких потенціалів (сфера НДДКР) Прискорення інноваційних процесів

4. Поєднання кадрових потенціалів (сфера трудових відносин) Підвищення продуктивності праці

5. Поєднання каналів матеріальнотехнічного забезпечення Удосконалення техніко-технологічної бази

6. Поєднання фінансових потенціалів (спільне інвестування) Розподіл інвестиційних ризиків; досягнення валютної самокупності

7. Поєднання управлінських потенціалів Підвищення якості та оперативності управлінських рішень; обопільний контроль за виконанням прийнятих рішень.

Основна мета створення спільного підприємства - замкнути та оптимізувати ланцюг «виробництво–експортний збут»; домогтись мінімізації собівартості продукції; забезпечити перехід до програм тотального управління якістю за рахунок тестування вихідної сировини та матеріалів; забезпечити їх високу якість.

Отже, заходи заплановані на період 2021-2022 рр. і передбачають підвищення конкурентоспроможності на ринку, розширення ринків збуту та стимулювання зростання обсягів реалізації продукції.

3.3.Економічна ефективність маркетингової стратегії підприємства.

Визначення ефективності маркетингової стратегії підприємства є ключовим кроком до розуміння доцільності її використання, який допомагає виявити й усунути недоліки для вдосконалення подальших стратегічних рішень. Цей крок є доволі непростим, адже існує ряд проблем на шляху його здійснення. Незважаючи на наявність широкого спектру інструментарію формування маркетингових стратегій підприємства, в економічній літературі та науковому середовищі відсутнє єдине бачення чітко сформульованого комплексу критеріїв, які визначали б їхню ефективність

Ефективність маркетингової стратегії визначають такі параметри: відношення керівників до маркетингу; планування та організація маркетингу на підприємстві; ефективне застосування інструментів маркетингу. Рекомендується оцінювати ефективність маркетингової стратегії за наступними напрямками: покупці, маркетингові комунікації, відповідність стратегічним цілям, актуальність та об'єктивність інформації, оперативна ефективність.

Аналізуючи найбільш вживані числові методи визначення ефективності маркетингової стратегії, варто звернути особливу увагу на праці ряду науковців, котрі підкреслюють необхідність одночасного аналізу як загальних економічних показників, так і маркетингових[74]. Це має дати можливість:

оцінити ступінь досягнення цілей маркетингової стратегії та поетапних результатів її реалізації;

здійснити контроль витрат та прибутків;

проаналізувати відношення фактичних результатів діяльності підприємства до запланованих.

На противагу методам, що спираються на числове вимірювання ефективності маркетингової стратегії, постає емпіричний підхід. Показниками ефективності він визначає вісім основних критеріїв: зрозумілість, задоволення

потреб, інноваційність, стратегічна креативність, автентичність, довіра споживачів та клієнтів, здатність швидко адаптуватись до змін зовнішнього середовища, відповідність стратегічній місії та цінностям підприємства. Аналізуючи наведені вище методи, можна зробити висновок, що жоден з них не дозволяє здійснити повноцінного аналізу ефективності маркетингової стратегії підприємства. Методи, котрі ґрунтуються на числових показниках, переважані розрахунками, характеризуючи кожен окремий елемент діяльності підприємства, проте єдиний узагальнюючий показник ефективності відсутній. Емпіричний підхід можна вважати ненадійним, адже його основу складають експертні оцінки, внаслідок чого виникає пряма залежність результатів від суб'єктивності та рівня кваліфікації експертів[58].

Щоб дати об'єктивну оцінку маркетинговій стратегії будь-якого підприємства, необхідно визначитися з критеріями оцінки. Вибір показників для оцінки ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» варто здійснювати на основі таких принципів:

- ✓ забезпечення взаємозв'язку критерію і системи конкретних показників ефективності;
- ✓ визначення ефективності використання всіх видів ресурсів, що використовуються в процесі виробництва та реалізації продукції;
- ✓ можливість використання показників ефективності управлінських рішень, що приймаються різними ланками підприємства;
- ✓ відображення найбільш важливими показниками стимулюючої функції у процесі використання наявних резервів у збільшенні ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства [2].

Показники ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» поєднані в систему критеріями ефективності.

Оцінюючи економічну ефективність маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства, необхідно визначити кількісні та якісні показники; пропонуємо розраховувати наступні показники/критерії.

Таблиця 3.5.

Кількісні та якісні критеріальні показники ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

№ п/п	Критерій/показник ефективності	Значення	Метод розрахунку
Ефективності діяльності підрозділів підприємства			
1	Рентабельність продажу (РП)	Характеризує ступінь прибутковості діяльності підприємства на ринку, привабливість встановлених цін	$РП = \frac{\text{прибуток від реалізації}}{\text{обсяг продажу}} \times 100\%$
2	Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (К _{ЕР})	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$К_{ЕР} = \frac{\text{витрати на рекламу та засоби стимулювання збуту}}{\text{приріст прибутку від реалізації}}$
3	Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (К _{ЗГП})	Характеризує ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	$К_{ЗГП} = \frac{\text{обсяг не реалізованої пародукції}}{\text{обсяг продажу}}$
4	Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (К _{ЗВП})	Характеризує ефективність роботи відділу збуту, визначає ділову активність підприємства	$К_{ЗВП} = \frac{\text{обсяг випуску продукції}}{\text{виробнича потужність}}$
5	Обсяг продажу (доля ринку)	Характеризує місце підприємства на ринку та динаміку його позицій	
6	Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI)	Відображає реальний маркетинговий вплив реалізованих заходів на споживача	$ROMI = \frac{\text{валовий прибуток} - \text{інвестиції в маркетинг}}{\text{інвестиції в маркетинг}}$
Ефективності діяльності підрозділів підприємства			
1	Рентабельність продукції (Р _П)	Показує ступінь прибутковості реалізованої продукції	$Р_{П} = \frac{\text{прибуток від реалізації}}{\text{повна собівартість продукції}} \times 100\%$
2	Продуктивність праці (ПП)	Характеризує ступінь ефективності організації та використання праці	$ПП = \frac{\text{обсяг випуску пародукції}}{\text{середньосписачна чисельність робітників}}$
3	Прибуток (П)	Характеризує загально-економічну ефективність діяльності підприємства	$П = \text{дохід} - \text{витрати}$
4	Фондовіддача (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів підприємства	$Ф = \frac{\text{обсяг випуску пародукції}}{\text{середньорічна вартість основних виробничих фондів}}$

5	Витрати на одиницю продукції (В _о)	Відображає ефективність використання ресурсів	$V_o = \frac{\text{валові витрати}}{\text{обсяг випуску продукції}}$
6	Коефіцієнт освоєння нової техніки (Довід)	Характеризує здатність підприємства до освоєння нового устаткування	$D_{\text{від}} = \frac{\text{вартість знову запроваджених основних фондів}}{\text{середньорічна вартість основних виробничих фондів}}$
7	Коефіцієнт освоєння нової продукції (До)	Оцінює здатність підприємства до запровадження інноваційної чи удосконаленої продукції	$D_o = \frac{\text{прибуток від реалізації нової чи удосконаленої продукції}}{\text{загальний прибуток від продажу всієї продукції}}$

Крім запропонованих нами критеріальних показників ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства, існує ще цілий ряд критеріїв та показників, які можна розглядати як окремо від показників прибутку та частки ринку, так і як їх складові елементи, що характеризують ефективність підсистем нижчого рівня, що зображені на рис. 1. Показники ефективності цих підсистем наведені в табл. 3.

У сучасній маркетинговій теорії, крім підходу визначення ефективності маркетингової стратегії, що базується на аналізі числових показників, існує емпіричний підхід. Його сутність полягає у виділенні восьми основних критеріїв ефективності маркетингової стратегії, після чого виявляється значущість та цінність кожного з них для підприємства на базі АВС-аналізу.

АВС-аналіз – це інструмент, який дозволяє визначити рейтинг показників за вказаним критерієм і виявити ту їх частину, яка забезпечує максимальний ефект. Ідея АВС-аналізу будується на основі принципу Парето, який можна сформулювати так: «20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль лише 20% результату», тобто 20% всіх показників характеризують 80% загальної ефективності маркетингової стратегії, що реалізується [69]

Після чого на основі експертного або статистичного методу аналізується відповідність маркетингової діяльності цим критеріям, приймаючи за еталон 100%.

В емпіричному підході в якості показників ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності виділяють наступні критерії [9].

1. Зрозумілість. Мається на увазі, що підприємство, його продукт, мета, стратегія, цінності мають бути зрозумілими для споживача, та поділятися ними. Маркетинг має бути спрямований на встановлення тісних зв'язків із споживачем і розуміння його потреб.

2. Задоволення потреб. Успішною виявляється та маркетингова стратегія, яка орієнтована на універсальні людські потреби.

3. Інноваційність. Маркетинг повинен постійно трансформуватись, змінюватись внаслідок впровадження інновацій. Сучасні економічні відносини не є стабільним та вимагають постійного впровадження інновацій.

4. Стратегічна креативність, в основу якої покладена винахідливість та відмова від шаблонів.

5. Автентичність. Традиційні маркетингові стратегії базувалися на умовностях та шаблонах, сучасні повинні бути реальними, персоніфікованими та оригінальними. Це потребує творчого та оригінального підходу, що призведе до радикальних змін правил, які діють на ринку.

6. Довіра споживачів та клієнтів. Орієнтація маркетингової стратегії на співробітництво та взаємодію із споживачами дозволяє активно залучати клієнтів та покупців до просування та продажу товару.

7. Здатність до швидкого прилаштування до змін в зовнішньому середовищі. Результатом є випуск актуального товару в потрібний момент часу, який відповідає очікуванням покупців та клієнтів та не йде в розріз з сучасним тлумаченням його актуальності та ефективності в використанні.

8. Відповідність стратегічному баченню або місії та цінностям підприємства. Будьяке підприємство може мати перед конкурентами дві дуже сильні переваги, що отримали втілення в: унікальному баченні свого майбутнього і ролі на ринку та унікальній культурі та цінностях.

XYZ-аналіз – метод, що здійснює оцінку стабільності певних об'єктів чи процесів (наприклад, стабільність продажу товарів, стабільність поведінки покупців, стабільність ефективності працівників тощо) [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Таким чином, XYZ-аналіз дозволяє класифікувати

товари, що розглянуті при проведенні АВС-аналізу, залежно від попиту на них протягом певного проміжку часу, що має особливе значення для підприємств роздрібною торгівлі. Мета XYZ-аналізу – диференціація товари по групах залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування [73].

Використання методу XYZ для нового товару надає уявлення щодо ступеня стабільності обраного показника, але не про його значення. Так, при виборі в якості критерію класифікації такого показника як обсяг товарообороту, в групу X попадуть товари з мінімальним, але стабільним обсягом продажів, а нестабільність обраного показника не обов'язково свідчить про непотрібність даної асортиментної позиції, вона може бути обумовлена перебоями в постачанні або новизною даного виду товару.

Проте, жоден з наведених методів не дає можливості провести повноцінний аналіз ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». Метод, що базується на визначенні числових показників, перевантажений розрахунками, що характеризують кожен окремий елемент діяльності підприємства, пов'язаний із експортною діяльністю, та не має єдиного узагальнюючого показника. Емпіричний метод базується на експертних оцінках, тому залежить від суб'єктивності та рівня кваліфікації експертів. Ми пропонуємо об'єднати ці два метода з метою встановлення універсального підходу визначення ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства. В сучасних умовах, коли ведення підприємницької діяльності втрачає уніфікованість, а успіх набуває індивідуальних ознак, кожне окреме підприємство стає унікальним, бо зовнішнє та внутрішнє середовище формує неповторний вплив на виробничу та експортну діяльність. Таким чином, підприємство має встановити, які показники ефективності на поточний момент для нього є пріоритетними та визначити напрями змін і вдосконалення своєї діяльності. З цією метою ми пропонуємо розрахувати кожен з 13 критеріальних показників ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», що вказані в на

рис. 3.6, та за допомогою ABC-XYZ аналізу визначити коефіцієнт відповідності кожного з показників.

Показники, що потрапили до групи:

AX, BX та AY характеризують ті напрями, що найвдаліше реалізуються в поточній маркетинговій стратегії та забезпечують її успіх.

AZ, BY та CX мають посередній результат, або є важко прогнозовані, та не можуть забезпечити успішну реалізацію маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства в довгостроковій перспективі.

CY, CZ та BZ визначають невдалу реалізацію тих напрямів маркетингової стратегії, які вони характеризують.

Тому для підвищення ефективності реалізації поточної стратегії ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» рекомендується звернути увагу на ці показники та скоригувати плани з їх досягнення та методи реалізації.

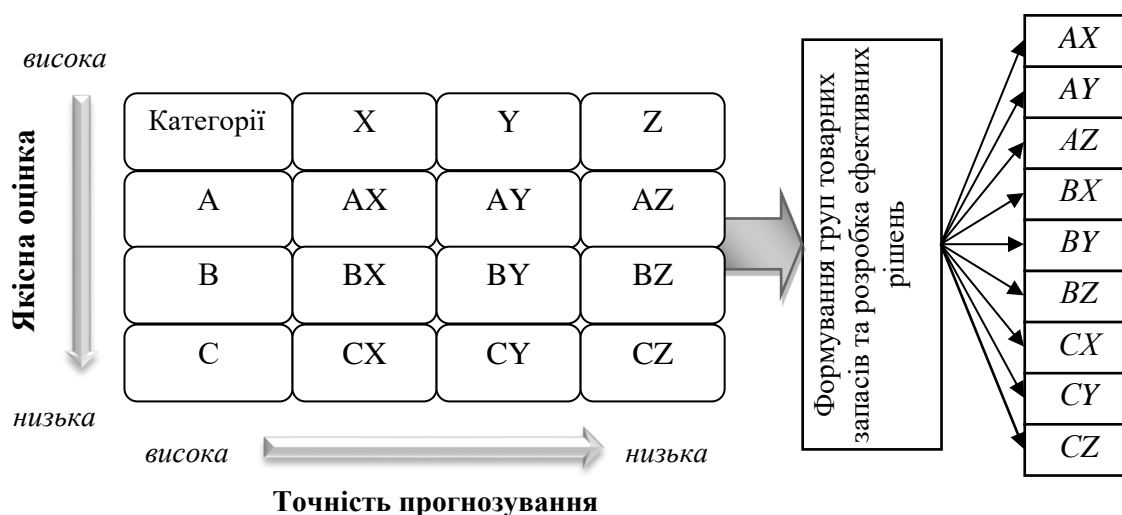


Рис. 3.6. матриця ABC-XYZ аналізу

Застосовуючи вказане правило до нашої теорії, можна зробити дуже простий та логічний висновок: маркетингову стратегію ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» можна вважати ефективною, якщо показники ранжуються таким чином:

до груп AX, BX та AY входить не менше 10% показників;

до груп AZ, BY та CX мають входити не менше 15% показників;

до груп CY, CZ та BZ повинно потрапити не більше 75% показників, що розраховуються.

Проте прогнозування ефективності маркетингової стратегії, особливо коли мова йде про експортну діяльність, потребує врахування ще декількох важливіших зовнішніх ринкових факторів, одним з яких є ступінь монополізації або конкурентності ринку. Ступінь монополізації ринку визначає можливості входу на ринок нових гравців, тому цей фактор обов'язково необхідно враховувати при прогнозуванні ефективності маркетингової стратегії. Ще один важливий чинник – ступінь інтернаціоналізації ринку. Вона також впливає на можливості виходу на ринок нових закордонних фірм, значущість митних бар'єрів, легкість, або навпаки, складність місцевих умов регулятивного характеру. Ступінь інтернаціоналізації ринку пропонується визначати, як співвідношення між об'ємом експорту та об'ємом виробництва галузі або об'ємом виробництва товарів. Процес інтернаціоналізації, сприятливий для експортної діяльності, передбачає постійне збільшення цієї частки. Стратегічну відповідність між стратегією і поведінкою на ринку, між стратегією і внутрішніми можливостями і ресурсами можна спрогнозувати також завдяки аналізу динаміки ступеню експортоорієнтованості підприємства, як співвідношення частки продукції підприємства на експорт до частки продукції на внутрішній ринок. Це характеризує ступінь готовності підприємства для ще більшого розширення в майбутньому своєї експортної діяльності [74]. Таким чином, прогнозування ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» передбачає:

прогнозування темпу росту ринку;

прогнозування темпу росту ринкової частки;

прогнозування відносного темпу росту власної ринкової частки відносно темпу росту ринку;

прогнозування відносного темпу росту власної ринкової частки відносно темпів росту ринкової частки лідера ринку (за ринковою часткою);

прогнозування абсолютного та відносного темпу росту прибутковості;
прогнозування ступеня конкурентності ринку;
прогнозування ступеня інтернаціоналізації ринку;
прогнозування ступеня експортоорієнтованості підприємства.

Таким чином, стратегія ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є бажаною, і досягнута стратегічна відповідність між стратегією і поведінкою на ринку, між стратегією і внутрішніми можливостями і ресурсами і, нарешті, між стратегією і планами вищого рівня, оскільки з цього моменту вона буде частиною ієрархії планів. Однак однієї відповідності недостатньо. Необхідно рахувати значущість окремих чинників та показників, що характеризують їх вплив, на загальну ефективність маркетингової стратегії ПрАТ «Комбінат «Придніпровський».

Висновки за 3 розділом

Дослідження діяльності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» показали, що існує більше загроз, аніж можливостей, тому підприємствам – виробникам молокопродукції необхідно впроваджувати виявлені в результаті дослідження заходи для подолання загроз та ефективно реалізовувати можливості

1. Для визначення стратегічного положення ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» на ринку молочної продукції використан метод SPACE-аналізу, щопоказує ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» знаходиться у конкурентному стратегічному положенні на ринку молочної продукції.

2. Визначено фактори привабливості ринку молочної продукції та його конкурентоспроможності, за допомогою експертного методу визначено зважені оцінки кожного фактора. У результаті отримали високу привабливість ринку і середню конкурентоспроможність молочної продукції підприємства.

3. За допомогою матриці І. Ансоффа визначили, що найбільш ефективною та можливою маркетинговою стратегією для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є стратегія проникнення, яка передбачає такі заходи:

посилення конкурентних переваг молокопродуктів, збільшення їх споживання, розвиток комунікаційної політики підприємства, збільшення реалізації продукції за рахунок освоєння нових сегментів ринку та каналів збуту.

4. За результатами застосування моделі Shell/ DPM визначили, що ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» займає позицію «Стратегія посилення конкурентних переваг»: досліджуване підприємство має середні конкурентні позиції в привабливій галузі. За рахунок високої якості продукції та іміджу підприємству необхідно постійно збільшувати обсяги виробництва і реалізації продукції.

5. Визначено основні способів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» : ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика; покращення якісних характеристик продукції; модернізація торговельного обладнання; всебічне зниження управлінських витрат; вдосконалення обслуговування у процесі купівлі.

6. Визначено, що стратегія ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є бажаною, і досягнута стратегічна відповідність між стратегією і поведінкою на ринку, між стратегією і внутрішніми можливостями і ресурсами і, нарешті, між стратегією і планами вищого рівня, оскільки з цього моменту вона буде частиною ієрархії планів.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

В умовах ринкової невизначеності особливо актуальним є питання розвитку підприємств, що враховує формування оптимальної маркетингової стратегії виробників продукції. В результаті розгляду теоретико-методологічних основ формування маркетингової стратегії на підприємствах визначено сутність поняття «маркетингова стратегія». Проаналізовано підходи щодо сутності «маркетингова стратегія» та визначено основні її сутнісні характеристики.

Маркетингова стратегія є важливою складовою стратегічного набору підприємства та займає ведуче місце серед його функціональних стратегій. Це обумовлено тим, що вона не тільки обґрунтовує перспективні напрями маркетингової діяльності на цільових сегментах, але й окреслює шляхи побудови взаємовідносин суб'єкта господарювання із своїми внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, а також сприяє нарощенню його конкурентних переваг.

Маркетингова стратегія виконує роль об'єднуючого фактору між цілями та ресурсами, а тому важливим елементом її обґрунтування та реалізації є цільова орієнтація у використанні ресурсів підприємства на формування системи довгострокових конкурентних переваг. Вона розробляється на основі маркетингових цілей, окреслених у загальнокорпоративній стратегії, прогнозу тенденцій розвитку ринку, результатів аналізу смаків та вподобань покупців, діагностики ресурсів та ринкових можливостей.

У результаті проведених досліджень виділено такі етапи розробки маркетингової стратегії, а саме: визначення місії підприємства, тобто мети й основних напрямів діяльності у майбутньому; оцінка наявної ситуації, а саме аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників; визначення попередніх цілей підприємства (ґрунтуються на попередніх етапах з урахуванням реальних результатів); розроблення маркетингових стратегій за всіма п'ятьма напрямками маркетингового комплексу (визначення та оцінка варіантів, вибір

одного з них за кожного складовою); формування однієї комплексної стратегії, частини якої повинні не суперечити, а доповнювати одна одну; здійснення стратегії (включає програму дій, бюджет і часовий графік виконання); контроль досягнення поставлених цілей.

Оцінка ефективності маркетингової стратегії в умовах ринку дозволяє гнучко реагувати на зміни у сферах ціноутворення, реалізації продукції та комунікаційної політики, а також своєчасно вживати заходів щодо коригування загальної стратегії підприємства.

Проведений аналіз діяльності молокопереробних підприємств України показує, що рівень розвитку молокопереробної галузі значною мірою є відображенням стану економіки держави. Молокопереробна галузь за своїм економічним потенціалом є прибуткове, експортно-орієнтоване, інвестиційно-привабливе середовище виробничо-економічної діяльності завдяки короткому періоду окупності вкладених інвестицій.

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності показала, що ПрАТ Комбінат «Придніпровський» має високі показники конкурентоспроможності (0,293 пункти), при цьому високими є показники ефективності виробничої діяльності, фінансового стану, ефективності організації збуту та просування товарів, значний показник конкурентоспроможності продукції.

Також, з'ясовано, що ядром цільової аудиторії споживачів ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є жінки, 35+, достатньо забезпечені, які живуть в містах з населенням 100+ тис. Основними мотивами покупки є смак та ціна товару. Рекламу бренду чи продукції користувачі бачили найбільше на ТБ та в місцях збуту. Довіра в старшій аудиторії до побаченої реклами є високою на ТБ та в місцях продажів і почуті поради від рідних чи друзів. Якщо говорити про молодше покоління, то з'являється ще одне джерело рекламної інформації – блогери, довіра до яких є дуже високою.

Метод SPACE-аналізу показав, що ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» знаходиться у конкурентному стратегічному положенні на ринку молочної продукції.

За допомогою матриці І. Ансоффа визначили, що найбільш ефективною та можливою маркетинговою стратегією для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є стратегія проникнення, яка передбачає такі заходи: посилення конкурентних переваг молокопродуктів, збільшення їх споживання, розвиток комунікаційної політики підприємства, збільшення реалізації продукції за рахунок освоєння нових сегментів ринку та каналів збуту.

За результатами застосування моделі Shell/ DPM визначили, що ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» займає позицію «Стратегія посилення конкурентних переваг»: досліджуване підприємство має середні конкурентні позиції в привабливій галузі. За рахунок високої якості продукції та іміджу підприємству необхідно постійно збільшувати обсяги виробництва і реалізації продукції.

Визначено, що стратегія ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є бажаною, і досягнута стратегічна відповідність між стратегією і поведінкою на ринку, між стратегією і внутрішніми можливостями і ресурсами і, нарешті, між стратегією і планами вищого рівня, оскільки з цього моменту вона буде частиною ієрархії планів.

Отже, удосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» допоможе зменшити невизначеність при ухваленні стратегічних маркетингових рішень, виявити найдоцільніші стилі управління і гнучко використовувати їх в процесі стратегічного управління маркетингом, вчасно виявити ринкові погрози та запобігти їх негативному впливу на маркетингову стратегічну діяльність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. . Савельєва К. В. Оцінка ефективності маркетингових стратегій. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2006. № 28. С. 137–146.
2. Armstrong G. Marketing: An Introduction 12-th ed. / G. Armstrong, P. Kotler. Pearson, 2015. 673 p.
3. Danone. Офіційний сайт. Режим доступу: <https://www.danone.ua>
4. Pride M. Marketing: Concepts and Strategies 2000 edition. / M. William Pride, Ferrell, O.C. Houghton Mifflin Co International Inc. 624 p.
5. Арестенко Т.В. Планування рекламної кампанії сучасного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. 2018. № 2 (37). С. 63–69.
6. Балабанова, Л. В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: [монографія]/ Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 245 с.
7. Баскакова М.Ю. Формування комплексу просування інновацій на споживчому ринку. *Вісник Сумського державного університету*. 2006. № 7. С. 127–130.
8. Бобровник В. М. Контроль ефективності реалізації маркетингової концепції управління торговельним підприємством. *Вісник Хмельницьк. нац. ун-ту. Економічні науки*. 2010. Т. 4. № 6. С. 351–354.
9. Боднарєнко Т. М. Розмежування кількісних і якісних показників з метою конкретизації оцінки залежності результативних ознак від факторних. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 8 (110). С. 277–282.
10. Бойчук І.В. Практика застосування маркетингу в діяльності вітчизняних промислових підприємств. *Вісник Академії митної служби України*. 2005. №1 (25). С. 80—85.
11. Бондарєва Ю.Г. Маркетингова стратегія підприємства. *Науковий вісник ЛНАУ* 2010. №16.

12. Власова Н. О. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку : монографія / Н. О. Власова, О. В. Колючкова ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків : АдВАТМ , 2012. 255 с.
13. Гаркавенко С.С. Маркетинг: [підруч.]. К.: Лібра, 2002. 712 с.
14. Гелевачук З.Й. Ризики в реалізації маркетингової стратегії. Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції "Економіка підприємства: теорія та практика". Київ: КНЕУ. 2012. С. 44—46.
15. Герега Г. Ф. Співвідношення понять ефективності та результативності функціонування підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.15. С. 196–201.
16. Гросул В.А., Мамаєва Г.С. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(1). С. 201–205.
17. Дайновський Ю. А. Особливості оцінювання економічної ефективності прийомів управління і маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 143–153.
18. Джадан І. М. Підходи до трактування сутності міжнародної стратегії маркетингу промислового підприємства. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. № 6 (2). С. 7–12.
19. Дорош О.І. Маркетингова стратегія у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2011. №698. С. 150-155
20. Зозульов О.В. Принципи формування маркетингової стратегії: від унітарних до інтегрованих маркетингових стратегій/О.Зозульов, О.Підмогільна // *Маркетинг в Україні*. – 2013. - №3(78). – С.41-48.
21. Зяйлик М., Вівчар О. Ефективність використання маркетингових стратегій. *Галицький економічний вісник*. 2011. № 2 (31).
22. Казачков І.О. Сутнісний підхід до оцінки ефективності реалізації маркетингових стратегій. *Вісник Національного технічного університету*

«ХІІІ». 2010. № 58. С. 36–42

23. Каут О. В., Аніщенко Л. О., Ясинський І. П. Особливості розробки і прийняття стратегічних маркетингових рішень. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8447>.

24. Кендюхов О. В. Маркетингова стратегія підприємства: бренд-підхід до визначення ефективності : монографія / О. В. Кендюхов, С. М. Димитрова. Донецьк : ДонУЕП, 2009.

25. Кітченко О. М., Приходько Є. Г. Використання інструментів маркетингових комунікацій з ціллю просування брендів у соціальних мережах. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8448>

26. Коваль З. О. Поняття і сутність ефективності маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* : зб. наук. праць / відп. ред. О. Є. Кузьмін. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2012. С. 99–104.

27. Ковальчук В. В. Суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки та практики*. 2018. № 9. С. 156–165.

28. Ковальчук С. В. Актуальні проблеми застосування маркетинг-менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 5. Т. 2. С. 171–176.

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

30. Корж М. В., Чуб І. В. Міжнародний маркетинг як основа розвитку міжнародного бізнесу. *Стратегія розвитку України*. 2017. № 1. С. 21–24.
31. Красовська О. Ю. Інтернет-маркетинг як сучасний інструмент комунікацій підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 1(63). С. 67-71.
32. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. К.: КНЕУ, 2002. 245 с.
33. Куденко Н.В. Процес стратегічного маркетингу. *Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу*. Суми : Папірус, 2011. С. 110–113.
34. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: [навч. посіб.]. К.: КНЕУ, 1998. 152 с.
35. Куденко Н.В., Овсієнко Н.В. Маркетингове стратегічне планування виробників молочної продукції. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. №633, 2008. С. 368-374
36. Куліш Т.В. Стратегічне маркетингове планування діяльності підприємств із використанням матричних методів. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. 2012. № 2(18). С. 64–51.
37. Лабурцева О. І. Ризики формування маркетингових стратегій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 2. С. 237 – 243.
38. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 113 -117.
39. Лойко В. В., Лойко Є. М. Застосування інструментів інтернет-маркетингу як сучасного засобу рекламної діяльності підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. № 1(5). С. 45-55.
40. Мазаракі А. А. Внутрішня торгівля України: економічні умови ефективного розвитку : монографія / А. А. Мазаракі, І. О. Бланк [та ін.]; за заг. наук. ред. А. А. Мазаракі. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 195 с.
41. Мальцева О. Маркетингова стратегія в бізнес-об'єднаннях малих

і середніх підприємств: посібник. Київ, 2017. 100 с.

42. Маркетинговий менеджмент: [навч. посіб.] / під ред. М.І. Белявцева, В.Н. Воробйова. Донецьк: ДонНУ, 2004. 545 с

43. Маркова О. В. Методичні підходи до формування маркетингової конкурентної стратегії. *Науковий вісник Луганського національного аграрного університету*. Луганськ: Елтон-2. 2010. № 15. С. 228–234.

44. Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2006. 320 с.

45. Момчева А.М. Формування стратегії розвитку на засадах комплексного оцінювання діяльності молокопереробних підприємств. *Моделювання регіональної економіки*. 2011. № 1. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2011_1_11

46. Мочерний С. В. Основи економічних знань. К. : Академія, 2000. — 303 с.

47. Овсієнко Н.В. Використання SPACE-аналізу для визначення стратегічного становища молокопереробних підприємств. *Формування ринкової економіки: тези II Міжнар. наук.-практ. конф. Маркетингова освіта в Україні*. К.:КНЕУ, 2013. С. 55-59.

48. Овсієнко Н.В. Дослідження маркетингових стратегій позиціонування. *Формування ринкової економіки: зб. наук. Праць*. К.:КНЕУ, 2009. С.309-317

49. Овсієнко Н.В. Механізм реалізації маркетингової стратегії на підприємствах. *Формування ринкової економіки: зб. наук.пр.*2013. №30. С.328-336

50. Овсієнко Н.В. Оптимізація витрат на маркетингові стратегії молокопереробних підприємств. *Економічний простір: збірник наукових праць*. №103. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2015. С.176-186

51. Овсієнко Н.В. Узагальнена модель реалізації маркетингової стратегії на молокопереробному підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць* Вип. 10(137). К., 2012. С. 135-

140

52. Одягайло Б. М. Міжнародна маркетингова стратегія для українського підприємства в умовах обмеженого попиту. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 3. С. 7–13.

53. Олексенко Р.І. Політика забезпечення конкурентоспроможності України на світовому продовольчому ринку в умовах глобалізації: тенденції та перспективи. Мелітополь : Колор Принт, 2011. 200 с.

54. Пастернак Є.Л. Особливості маркетингової стратегії конкуренції. *Маркетинг: теорія і практика: Матеріали У1 міжнар. наук - практ. конф. 18-20 вересня 2002р. К.: КНЕУ, 2002. С.80. 81.*

55. Полякова Я.А. Максимізація прибутку підприємства в процесі рекламної діяльності. *Економіка розвитку*. 2003.№ 2 (26). С. 80 – 84.

56. Радько О. О. Оцінка ефективності маркетингових стратегій підприємств. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/43165.doc.htm.

57. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник ; вид. 2-е, доп. Львів : Новий світ. 2000, 2003. 272 с.

58. Решетнікова І.Л. Формування маркетингової стратегії підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: "Підприємництво, менеджмент і маркетинг". К., 1999. 34 с.

59. Романов, О. О. Маркетингова діяльність підприємства: інструменти, критерії результативності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 2. Т. 1. С. 127–133.

60. Рябчик А.В. Луцій О.П. Близнюк А.С. Комплекс міжнародного маркетингу молокопереробних підприємств України: формування стратегій просування вітчизняної продукції. Монографія.-К.:Вид-во «видавничий центр НУБіП», 2009. 306с.

61. Семенюк С. Стратегічне планування маркетингу: теоретико-концептуальні засади. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 2 (27). С. 81–85.

62. Семенюк С. Стратегічне планування маркетингу:

теоретико-концептуальні засади. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 2 122. Режим доступу: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/>

63. Сенічкіна, О. М. Щодо проблеми визначення ефективності маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Харківського НАУ ім. В. В. Докучаєва, Серія „Економічні науки”*. 2011. № 5. С. 32–42.

64. Сердюк, Т. М. Система показників ефективності маркетингового управління товарними потоками. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 4. С. 182–186.

65. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків : підручник. Київ : Лазарит-Поліграф, 2012. 480 с.

66. Терещенко І. О., Кібальник В. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 56 – 60.

67. Тертичний О. О. Особливості маркетингу в мережі Інтернет. *Економіка та суспільство*. 2017. №12. С. 382-385.

68. Тимонин А.М., Бровко Е.М. Маркетингова стратегія промислових альянсів. Монографія. Х.: ИНЖЭК, 2004. 160 с.

69. Харламова О. АВС-анализ: методика проведения. *Управление компанией*. 2006. Режим доступу: <http://www.4p.ru.>

70. Хвостенко О.А. Концептуальні засади класифікації середовища підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 5. С. 166–174.

71. Чагарковський В. П. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років. 2020. Режим доступу: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka>

72. Чухрай Н. Стратегічне управління підприємством через використання «прихованих активів». *Восточно-европейский журнал передовых технологий «Интегрированное стратегическое управление, управление проектами и программами»*. 1/13 (55). Харків: 2012. С. 8-11.

73. Чухрай Н.І. Сутність і класифікація методів оцінювання ефективності маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств. *Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал*. 2013. № 7. С. 118-129.

74. Чухрай Н.І., Млинко І.Б. Оцінювання результативності та ефективності маркетингу промислового підприємства у ланцюгу поставок. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 3. 2013. – с. 24-34.

75. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8414>.

76. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник ; 2-е вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

77. Шквиря Н.О. Маркетингова орієнтація діяльності молокопереробних підприємств. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції. Харків : ХНАДУ, 2016. С. 82–82.

78. Шквиря Н.О. Сутність та особливості маркетингового планування конкурентоспроможності продукції. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. 2016. № 3(32). С. 164–170.

79. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 345– 351.

80. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>.