

☐ ☐

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

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ
Завідувач кафедри маркетингу
д.е.н., професор
Виноградова О.В. _____
«15» травня 2021 року

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи
на тему:

«УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА»

(на матеріалах ВАТ «Комбінат «Придніпровський»)

Виконав: студент 4 курсу, групи МРД-41

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ліліцький Владислав Олексійович _

Керівник: к.т.н., доц. Литвинова О.В. _

Рецензент: д.е.н., проф. Гусєва О.Ю. _

КИЇВ – 2021

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

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

Виноградова О.В. _____

«22» лютого 2021 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Ліліцький Владислав Олексійович

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Удосконалення маркетингової стратегії підприємства (на матеріалах ВАТ «Комбінат «Придніпровський»)

керівник кваліфікаційної роботи к.т.н., доц. Литвинова Ольга Володимирівна
 затверджені наказом закладу вищої освіти від «23» грудня 2021 року № 258

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «15» травня 2021 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.

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

1. Теоретичні основи удосконалення розробки і реалізації маркетингових стратегій підприємства

2. Дослідження процесу розробки і реалізації маркетингових стратегій підприємства ВАТ «Комбінат «Придніпровський».

3. Пропозиції з удосконалення розробки і реалізації маркетингових стратегій ВАТ «Комбінат «Придніпровський».

5. Перелік графічного матеріалу:

Таблиць - 13

Рисунків - 4

6. Дата видачі завдання 22.02.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	01.02.21 - 21.02.2021	виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	22.02.2021 - 15.03.2021	виконано
3.	Підготовка другого розділу	16.03.2021 - 12.04.2021	виконано
4.	Підготовка третього розділу	13.04.2021 - 30.04.2021	виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	01.05.2021 - 05.05.2021	виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	06.05.2021 - 09.05.2021	виконано
7.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	10.05.2021 - 13.05.2021	виконано
8.	Написання відгуку науковим керівником	14.05.2021	виконано
9.	Зовнішня рецензія	14.05.2021	виконано
10.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	15.05.2021 - 19.05.2021	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2021 - 14.06.2021	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	15.06.2021-18.06.2021	

Студент _____

Ліліцький В.О.

Керівник роботи _____

Литвинова О.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Поняття, сутність, види та основні характеристики маркетингових стратегій.....	8
1.2. Принципи і методи формування і реалізації маркетингових стратегій.....	21
1.3. Процес оцінювання ефективності маркетингових стратегій	23
Висновки до 1 розділу.....	29
2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА ВАТ «КОМБІНАТ «ПРИДНІПРОВСЬКИЙ».....	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ВАТ Комбінат «Придніпровський».....	32
2.2. Аналіз ринків функціонування, факторів макро- і мікроринку середовища підприємства.....	35
2.3. Оцінювання ефективності процесу розробки і реалізації маркетингових стратегій на підприємстві.....	42
Висновки до 2 розділу.....	48
3. ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ВАТ «КОМБІНАТ «ПРИДНІПРОВСЬКИЙ»	50
3.1. Обґрунтування необхідності удосконалення процесу розробки і реалізації маркетингових конкурентних стратегій на ВАТ «Придніпровський»	50
3.2. Рекомендації з удосконалення процесу розробки і реалізації маркетингових стратегій.....	53
3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів.....	57
Висновки до 3 розділу.....	59
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Важливе значення в умовах кризи має розробка і використання правильної маркетингової стратегії. Як показує практика, розробка маркетингової стратегії в умовах кризи – достатньо складна робота, яка в значній мірі залежить від конкретної ситуації і професіоналізму керівництва. Складна економічна ситуація в країні, зниження купівельної спроможності населення потребують нових поглядів на забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Класичні конкурентні переваги: частка ринку, економія витрат, якість продукції – вже не гарантують першості на ринку.

Питання розробки маркетингових стратегій досліджували відомі зарубіжні економісти: Ігор Ансофф, Майкл Портер, Філіп Котлер, Жан Жак Ламбен, Генрі Мінцберг, а також вітчизняні вчені: Куденко Н.В., Решетнікова І.Л., Шершньова З.Є., Длигач А.О. та інші. Разом з тим, питання розробки маркетингових стратегій з урахуванням специфіки українського ринку і стану галузі, вітчизняними авторами розглянуто ще недостатньо.

Метою даної роботи є теоретичне обґрунтування та надання науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення розробки і реалізації маркетингових стратегій підприємства.

Мета обумовила нас поставити і вирішити такі **завдання**: поглибити теоретичні положення щодо поняття, сутності, видів та основних характеристик маркетингових стратегій підприємства; розглянути принципи і методи формування та реалізації маркетингових стратегій; з'ясувати особливості процесу оцінювання ефективності маркетингових конкурентних стратегій; проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства ВАТ «Комбінат «Придніпровський»; стан та проблеми розвитку ринків функціонування, середовища підприємства; здійснити оцінку ефективності процесу розробки і реалізації маркетингових стратегій на підприємстві; обґрунтувати необхідність удосконалення цього процесу; розробити

рекомендації щодо удосконалення процесу розробки і реалізації маркетингових стратегій; розрахувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес розробки і реалізації маркетингових стратегій діяльності виробничого підприємства на ринку.

Предметом дослідження є сукупність положень теоретичного та практичного характеру щодо удосконалення процесу розробки і реалізації маркетингових стратегій підприємства.

База дослідження: ВАТ «Комбінат «Придніпровський» – провідне молокопереробне підприємство України, засноване в 1990 році на базі Дніпропетровського Міськмолзаводу №2, виробник високоякісної молочної продукції в широкому асортименті, лідер українського ринку. ВАТ «Комбінат «Придніпровський» об'єднує Царичанський маслозавод, Васильківський сирзавод, Новомосковський цех з виробництва фруктових наповнювачів і Перещепинський молцех.

Методи дослідження – проблемно-орієнтований метод; методи аналізу та синтезу, системний і комплексний, порівняльний, абстрактно-логічний, економіко-статистичний, експертного аналізу.

Інформаційною базою дипломної роботи стали праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, практиків з маркетингу, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань маркетингової діяльності, дані державної статистики.

Наукова новизна одержаних результатів. Основний науковий результат магістерської дипломної роботи полягає в розробці комплексного підходу до вдосконалення процесу розробки і реалізації маркетингових стратегій підприємства.

Наукові результати дослідження полягають у тому, що:

- удосконалено алгоритм розробки і реалізації маркетингових стратегій підприємства;
- поглиблено існуючі теоретичні положення щодо оцінки позиції підприємства в галузі;

– удосконалено систему показників прогнозування майбутніх вигод від застосування маркетингових стратегій.

Практична значущість роботи: розроблена методика розробки і реалізації маркетингових стратегій, що сприяє зміцненню позиції підприємства на ринках, отриманню ним додаткового прибутку. Внесок автора полягає в обґрунтуванні доцільності розширення ринків за рахунок розробки маркетингових експортних стратегій та оцінки їх ефективності. Рекомендації оцінені позитивно в напрямку підвищення прибутковості і частки ринку компанії.

Апробація результатів роботи, публікації. Основні результати дипломної роботи доповідались і обговорювались, опубліковані тези доповіді у збірнику III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії» (10 червня 2021 р., м. Київ, ДУТ).

Обсяг і структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, що викладені на 75 сторінках. Робота містить 10 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел складається з 35 найменувань.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, сутність, види та основні характеристики маркетингових стратегій

Згортання, уповільнення росту, стагнація багатьох товарних ринків в Україні говорить про недостатню ефективність бізнес-стратегій вітчизняних підприємств. Це обумовлює необхідність перегляду стратегій ринкової поведінки, застосування нових підходів до ведення бізнесу.

Питання стратегічного маркетингу та формування маркетингових стратегій конкурентної поведінки 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: Бельтюкової Є.А., Куденко Н.В., Старостиної А.О., Решетнікової І.Л., Шершньової З.Є., Длигача А.О. та інших [1-4]. Разом з тим, питання вибору і удосконалення маркетингових стратегій з урахуванням особливостей українського ринку вітчизняними авторами розглянуто ще недостатньо.

Маркетингова стратегія підприємства тісно пов'язана з його конкурентоспроможністю – здатністю у перспективі забезпечувати вищу порівняно з конкурентами ефективність виробництва та прибутковість реалізації своїх товарів. Вона складається із конкурентоспроможності продукції, обладнання і персоналу.

Стратегія – конкретизована у певних показниках позиція у середовищі, яку займає підприємство. Саме стратегія визначає ті види діяльності, якими підприємство займається, а також його пріоритети.

Існує значна кількість підходів до визначення поняття «стратегія». В економічній літературі тривають дискусії стосовно сполучення або

розділення підходів до визначення «стратегії як процесу» та «стратегії як результату» (кінцевого орієнтиру). Визначення «стратегії як результату» пов'язано з ототожненням мети та стратегії і зумовлено необхідністю встановлення орієнтирів стратегічної діяльності.

В табл. 1.1 узагальнено підходи до розуміння сутності даного поняття.

Таблиця 1.1

Трактування сутності категорії «маркетингова стратегія» різними вченими [1-4].

Автор	Визначення
Аксьонов С.	Маркетингова стратегія – план, за допомогою якого маркетинг організовує діяльність підприємства для досягнення прибуткового зростання продажів
Ж.-Ж. Ламбен	Маркетингова стратегія – сукупність засобів досягнення маркетингових цілей із маркетинг-міксу
Гаркавенко С.С.	Маркетингова стратегія – раціональний, логічно обґрунтований механізм дій, керуючись яким підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання
Ф.Котлер	Маркетингова стратегія – вибір цілей, принципів чи правил, які в певний час зумовлюють напрям маркетингової діяльності підприємства, визначаючи поєднання і використання засобів та ресурсів відповідно до мінливої ринкової ситуації
Лук'янець Т.І.	маркетингова стратегія – це маркетингова логіка, яка забезпечує досягнення ринкових цілей і складається зі спеціальних стратегій щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат.

Узагальнюючи визначення вище наведених авторів, поняття «*маркетингова стратегія*» можна визначити як узгодження цілей маркетингу з потребами споживачів, рівнем конкуренції та можливостями підприємства. При цьому важливим є аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства, визначення маркетингових можливостей та ризиків. У результаті аналізу формується готовий план дій із просування товарів чи послуг.

Маркетингові стратегії – це основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової орієнтації.

Ці стратегії мають спрямовувати підприємство на максимальну та своєчасну адаптацію його діяльності до динамічного маркетингового середовища для досягнення стратегічних цілей. Одним із основних напрямів формування стратегічних конкурентних переваг є надання послуг більш високої якості порівняно з конкуруючими аналогами. Ключовим тут є надання послуг, які б задовольняли й навіть перевершували очікування клієнтів, що формуються на основі вже наявного в них досвіду, а також інформації, одержаної по прямим (особистих) або масових (неособистих) каналах маркетингових комунікацій.

В сучасних умовах маркетингова стратегія підприємств набуває комплексний характер, охоплюючи всі напрями її діяльності, і розраховується на довгостроковий період. Основна увага в стратегії маркетингу приділяється формуванню орієнтованої на ринок ефективної організаційної та управлінської системи і розподілі, відповідно до цього, управлінських ресурсів фірми. Інакше кажучи, маркетингова стратегія розглядається як комплексна система організації всієї роботи компанії [2,4].

Маркетингові стратегії *класифікують* за певними ознаками, що наведені в табл.1.3.

Огляд професійної літератури дозволяє виділити три різних підходи до класифікації маркетингових стратегій:

- стандартизація або адаптація;
- концентрація або розосередження;
- інтеграція або незалежність [5].

Вихідними елементами маркетингової стратегії є стратегічні рішення щодо маркетинг-міксу, або комплексу елементів маркетингу, який включає чотири складові – товар, ціна, збут, просування.

Однакова ціль може бути досягнута реалізацією різних маркетингових стратегій. Різноманітність маркетингових стратегій пояснюється різницею в їхніх складових елементах – у конкурентних позиціях підприємства, їхніх

фінансових, виробничих, технологічних можливостях та кадровому забезпеченні.

Таблиця 1.2

Класифікація маркетингових стратегій [5]

Ознака класифікації	Види стратегії
За станом ринкового попиту	стратегія конверсійного маркетингу, стратегія креативного (розвиваючого) маркетингу, стратегія стимулюючого маркетингу, стратегія синхромаркетингу, стратегія підтримуючого маркетингу, стратегія ремаркетингу, стратегія демаркетингу, стратегія протидіючого маркетингу
Залежно від загальноекономічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань	виживання, стабілізації, росту
За елементами маркетингового комплексу	товарна стратегія, цінова стратегія, стратегія товарного руху, стратегія просування
Залежно від етапу життєвого циклу товарів фірми	маркетингова стратегія на стадії впровадження товару на ринок; на стадії росту; на стадії насичення ринку (зрілості); на стадії спаду
Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства	стратегія недиференційованого (агрегованого) маркетингу; стратегія диференційованого маркетингу; стратегія концентрованого маркетингу
Залежно від методу обрання цільового ринку	стратегія товарної спеціалізації; стратегія сегментної спеціалізації; стратегія односегментної концентрації; стратегія вибіркової спеціалізації; стратегія повного охоплення.
За ознакою конкурентних переваг (за М.Портером)	стратегія цінового лідерства; стратегія диференціації; стратегія фокусування (концентрації).
Залежно від виду диференціації	стратегія товарної диференціації; стратегія сервісної диференціації; стратегія іміджевої диференціації; стратегія кадрової диференціації
Залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань	стратегія ринкового лідера; стратегія членджерів; стратегія послідовників; стратегія ринкової ніші

Однією із форм стратегій є стратегія конкуренції (або конкурентна стратегія) – ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага, пошук сприятливої конкурентної позиції на її основі. Це комплексний план дій компанії на ринку відносно фірм-конкурентів [1 - 3]. У понятті «стратегія конкуренції» фіксуються суттєві і довгострокові цілі і ресурси конкуренції, характер взаємодії з суперниками і союзниками. Сукупність конкурентних стратегій формує *конкурентну політику* учасників ринку.

У різних джерелах конкурентні стратегії мають різні назви: «конкурентні стратегії», «маркетингові стратегії», «підприємницькі стратегії», «стратегії конкуренції», «стратегії бізнесу» тощо, проте завжди йдеться про одне й те саме, – як підприємству діяти на ринку. Для ефективної реалізації стратегічної моделі розвитку підприємство повинно мати цілий маркетинговий набір – систему або комплекс стратегій, покликаних забезпечити його ринкову спрямованість.

Вперше термін «*конкурентна стратегія*» (competitive strategy) було введено в професійний оборот на рубежі 1970-1980-х років американським економістом, професором Гарвардської школи бізнесу Майклом Портером. Його книга «Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів», стала бестселером [1,2].

Як говорить Майкл Портер: "Конкурентна стратегія полягає в тому, щоб відрізнятись про інших. Це означає усвідомлений вибір іншого комплексу заходів з надання унікальної цінності. Сутність стратегії полягає в складових - її заходах: у вирішенні здійснювати їх по-іншому або в рішенні здійснювати інші заходи, ніж у конкурентів, в іншому випадку стратегія зводиться до рекламного слогана"[2].

"Стратегія конкурентної боротьби, пише Портер, – це оборонні або наступальні дії, спрямовані на досягнення міцних позицій в галузі, на успішне подолання п'яти конкурентних сил і тим самим на отримання більш високих доходів від інвестицій." [2].

Заслугою М. Портера є формування цілісних теоретичних уявлень про конкуренцію як про об'єкт стратегічного управління, розробка поняття «конкурентна стратегія» і створення першої класифікації типів конкурентних стратегій (базові стратегії конкуренції). Він наполягає на тому, що перевершити інші фірми можна лише за допомогою трьох несуперечливих типових стратегій: мінімізація витрат; диференціація; концентрація.

Згідно з М. Портером, стійка конкурентна перевага фірми має джерелом або низькі витрати, що дозволяють встановлювати найнижчі ціни, або диференціацію, що дозволяє пропонувати велику споживчу цінність. При цьому фірма може або фокусуватися на окремому секторі ринку, або орієнтуватися на масовий ринок.

На думку Портера, ці стратегії – три надзвичайно життєздатних підходи протидії конкурентним силам, причому Портер застерігає керівників компаній, що краще застосовувати лише один з цих підходів. Нездатність слідувати хоча б одній з них залишить компанії в положенні "застрягли десь посередині" і без будь-якої обґрунтованої стратегії.

У сучасній науковій літературі міститься безліч визначень і класифікацій стратегій. У різний час оригінальні типології маркетингових стратегій були запропоновані: Ж. Ламбенем, Ф. Котлером, А. Юдановим, Ю. Рубіним, і ін. Це дало підставу стверджувати, що «стратегія – це дуже еластичний термін, у якого в звичайному вживанні настільки багато тлумачень, що початкове його значення вже майже загубилося» [1 - 4].

За визначенням Філіпа Котлера, *маркетингова стратегія* – логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і рівня витрат на маркетингові заходи. Маркетингова стратегія має уточнити сегменти ринку, на яких компанія планує зосередити свої зусилля [2].

Філіп Котлер класифікує компанії в залежності від їх ролі на цільовому ринку: лідер, претендент на лідерство, послідовник або «нішевик». Кожному з них приписується особливий стиль поведінки на ринку (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Можливі стратегії конкурентної поведінки підприємств [37]

Характеристики поведінки	Доміна-тор	Лідер ринку	Виклик лідеру	Загарбник	Послідовник (наступник)	Експерт
Ринкова позиція	Домінуюча	Найбільша частка	2-3 місце по ринковій частці	Невизначена на початок активних дій	Суттєва (співвідношення ринкової частки з ринковою часткою лідера більше за $\frac{1}{4}$)	Найбільша частка у ринковій ніші
Сектор ринку	Весь ринок	Весь ринок	Весь ринок	Весь ринок або найбільші сегменти	Вужчий за лідера (найчастіше - найбільші сегменти)	Ринкова ніша
Урахування дій найбільших конкурентів	Суттєве	Значне	Максимальне	Суттєве	Максимальне	Середнє
Активність щодо найбільшого конкурента	Незначна	Активні захисні дії	Максимальна	Суттєва	Суттєва (наслідування дій лідера, захисні дії)	Незначна
Ринкова активність (формування попиту, вплив на споживачів)	Максимальна	Значна	Значна	Значна	Суттєва	Максимальна в рамках ринкової ніші
Ресурси	Максимальні	Значні	Значні	Значні	Суттєві	Незначні
Досвід (вплив досвіду)	Максимальний	Значний	Значний	Значний досвід на інших ринках	Суттєвий	Значний у ніші

Існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції (2, 6, 27), які можливо об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства – сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Система маркетингових конкурентних стратегій підприємства
(систематизовано автором)

Групи стратегій	Стратегії								
стратегії формування конкурентних переваг	стратегія контролю над витратами			стратегія диференціації			стратегія фокусування		
стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства	товарно-ринкова стратегія	ресурсно – товарна стратегія	технологічна стратегія	соціальна стратегія	фінансово-інвестиційна	інтеграційна	управлінська	інноваційна стратегія	
стратегії конкурентної поведінки підприємства	стратегії наступу		стратегії захисту		стратегії кооперації		стратегії інтеграції		

Як видно з табл. 1.4, система конкурентних стратегій включає: стратегії формування конкурентних переваг, стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки. Пропонується до складу стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства включити інноваційну стратегію як одну з ключових стратегій маркетингової діяльності в сучасних умовах інноваційного розвитку суспільства. А до складу стратегій конкурентної поведінки підприємства включити стратегії інтеграції як результат конвергенції цінностей і конкурентних переваг.

Як видно з табл. 1.4, система конкурентних стратегій включає: стратегії формування конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки на ринку.

Кількість і поєднання елементів цього набору обумовлюють різноманітні зовнішні і внутрішні чинники, та найчастіше в ньому фігурують:

А) *стратегія розвитку ринку* – дії підприємства щодо освоєння нових сегментів ринку, тобто орієнтація на нові цільові групи споживачів;

Б) *стратегія проникнення* – дії підприємств, спрямовані на якнайшвидше входження на ринок, захоплення якнайбільшої його частки. Найчастіше при цьому використовують цінові інструменти;

В) *стратегія збереження частки ринку* – дії підприємств щодо захисту здобутих ринкових позицій. Для цього можуть бути використані: модернізація товару, післяпродажне обслуговування, цінові чинники;

Г) *стратегія репозиціонування* – дії підприємств щодо виходу з не вигідних і входження на перспективні ринки.

Вибір конкретної стратегії управління бізнесом є прерогативою вищого рівня менеджменту підприємства і підпорядковується базовій корпоративній стратегії. Залежно від ситуації ресурси і можливості підприємства можуть бути зосереджені на стратегії просування товару на ринок, стратегії розподілу, продуктово-товарній чи на цінovій стратегіях.

Стратегія просування товару на ринок характеризує собою сукупність дій, спрямованих на забезпечення товару вигідної позиції на ринку. Її завдання полягає у плануванні і реалізації системи заходів з метою забезпечення оптимальних обсягів збуту товарів, підвищення попиту на них. Досягають цього завдяки ефективним рекламі, паблік рілейшнз, гнучкій системі цін, спеціальному сервісу, рекламному розпродажу.

Стратегія розподілу – це система планів і дій щодо розвитку каналів і мережі збуту продукції підприємства. За своєю суттю вона концентрує переважні зусилля на системі розповсюдження товарів і послуг.

Продуктово-товарна стратегія підприємства – це модель дій щодо здобуття конкурентних переваг завдяки забезпеченню високої споживчої цінності товарів і послуг та постійному їх збагаченню. Суть її полягає у концентрації на продукті, здобутті конкурентних переваг за рахунок ефективної товарної політики (випередження конкурентів завдяки високій якості, надійності, функціональності, модернізації товарів). Основна мета

продуктово-товарної стратегії полягає у забезпеченні вигідних характеристик товарної продукції підприємства порівняно з продукцією конкурентів, максимальної їх відповідності споживчим потребам, смакам та інтересам споживачів і досягненні завдяки цьому очікуваних конкурентних позицій.

Досліджуючи різні класифікації [1, 2, 6, 11–14], ми дійшли висновку, що їх можна об'єднати в одну типологізаційну систему. У систематизованому вигляді класифікація буде виглядати такою, як показано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

Класифікація маркетингових конкурентних стратегій

Ознака	Автори	Види стратегій
1.3 точки зору біологічного підходу	Л. Раменський, А. Юданов	Віолентна Патієнтна Експлерентна Комутантна
2. В залежності від рівня ухвалення рішень	І. Ансофф	Корпоративна Ділова Функціональна Операційна
3. Універсальні конкурентні Стратегії (в залежності від переваг)	М. Портер	Лідерство у витратах Диференціація Фокусування
4. Залежно від типу конкурентної поведінки	Ел. Райс та Джек Траут	Оборонна Наступальна Флангова Партизанська
5. Конкурентні позиції та Маркетингові спрямування	Ф. Котлер	Стратегія ринкового Лідера Челенджера Послідовника Нішера

Ця класифікація показує основні підходи до вибору конкурентної стратегії з точки зору біологічного підходу залежно від рівня ухвалення рішень, типу конкурентної поведінки, конкурентної позиції та маркетингового спрямування.

Вищенаведена класифікація є не повним переліком видів маркетингових конкурентних стратегій, проте характеризує основні підходи поведінки підприємства на ринку.

Нагадаємо, що Філіп Котлер [2, с.504], виходячи з частки ринку, що належить підприємству, виділяє *чотири типи конкурентної стратегії*: стратегії «лідера ринку», «виклика лідеру», «послідовника» і «фахівця» («нішера»). Останні вітчизняні дослідження вказують на наявність ще двох варіантів конкурентної поведінки – стратегія «домінатора» та стратегія «загарбника».

Особливий тип лідера – домінатор – це підприємство (або марка), яке є домінуючим у свідомості споживачів та має ринкову частку більш ніж у 2 рази більшу за частку наступного конкурента.

Як відомо, лідерами галузі є підприємства, що займають на ринку найбільш вигідну ринкову позицію і володіють найкращими конкурентними перевагами по відношенню до інших компаній. Компанії-лідери зазвичай подають приклад конкурентам, задають цінову політику, представляючи нову продукцію, розширюючи канали розподілу і визначаючи заходи з просування. Конкурентні позиції лідерів галузі міцніше, ніж у інших і звичайно змінюються від сильних до дуже сильних [1, 2].

Добре відомі лідери у своїх галузях: IBM, McDonald's, Levi Strauss, Gillette. Основною турботою для лідера з погляду стратегії є підтримка лідируючих позицій, перетворення із простого лідера в домінуючого [5].

Теорія і практика маркетингу виділяє такі *три стратегічні лінії лідерів* [2]:

1. *Стратегія постійного наступу*. Ґрунтується на принципі: «найкраща оборона — гарний наступ». Агресивно настроєні лідери намагаються бути першими в створенні конкурентних переваг (низькі витрати або диференціація) та іміджу лідера. Боротьба за те, щоб першим вийти з новим продуктом, удосконалити якість і обслуговування покупців і знайти шляхи зниження виробничих витрат, не тільки дають лідерові

можливість уникнути зупинки на досягнутому, а й змушують суперників намагатися не відстати.

2. *Стратегія оборони й зміцнення.* Полягає в тому, щоб ускладнити доступ на ринок новим фірмам, а претендентам на лідерство — зміцнити позиції. Завданням міцної оборони є утримання існуючої частки ринку, зміцнення досягнутого положення на ринку, захист наявних у фірми конкурентних переваг. Конкретні оборонні дії можуть містити в собі:

- спроби підняти конкурентний бар'єр для претендентів на лідерство серед новачків через збільшення витрат на рекламу, на дослідження й розробки, вищий рівень сервісу;

- перехід до більш вираженої персоналізації обслуговування для посилення лояльності споживачів;

- розширення параметричного ряду продукції, щоб закрити для конкурентів можливі вільні ніші;

- збереження розумних цін і привабливої якості;

- створення нових потужностей, щоб випередити зростання попиту й блокувати потенціал розширення дрібних конкурентів, тощо [4].

3. *Стратегія фірм, які сліднують за лідером.* Тут стратегічна позиція лідера допускає використання конкурентного тиску (чесного й етичного) на фірми, що не є лідерами, щоб сприяти їхньому перетворенню на слухняних послідовників, а не агресивних. Лідер потрапляє в скрутне становище, коли дрібніші конкуренти «розгойдують його човен», знижуючи ціни, або вживають інші наступальні дії, що є загрозою для його положення. Відповідні дії лідера можуть містити в собі швидке зниження цін, використання широкомасштабної кампанії з просування своїх товарів на ринок, щоб протистояти спробам претендента завоювати частку ринку [4].

Джон Траут і Ел Райс дають 4-и типи конкурентних стратегій: оборонна війна, наступальна, флангова, партизанська війна. Для кожного типу стратегії пропонують свої принципи "ведення війни". Ключ до успіху в маркетинговій війні — вміння підлаштувати тактику під конкурентів [5].

Підводячи підсумок, необхідно сказати, що лідируючим компаніям ні в якому разі не слід відступати від поставленої мети і завжди намагатися слідувати стратегіям лідерства. Суспільство постійно потребує лідерів і бажає слідувати за ними. «Адаптуйся швидко або програєш!» — новий погляд на стійкість бізнесу до змін, так говорять результати глобального опитування KPMG International керівників компаній. Понад дві третини керівників організацій вважають, що швидкість стала новою «валютою» бізнесу. Якщо їм не вдасться адаптуватися до постійних змін, що відбуваються у світі, їхній бізнес стане нікому не потрібний. Це – жорсткий вибір. Розвиток технологій загострив конкуренцію за споживача на рівні продукту. Тому бренди-лідери будують відносини з молододою аудиторією на принципах experience economy – досвіду, який споживачу дає бренд. Івенти, промо-акції і діджитал-технології допомагають створити саме персональний досвід, а не підглядіти за чийось, тому ці напрямки будуть рости. Ключовими трендами 2021-го є: маркетингові стратегії на новій швидкості, якісніший контент по новим каналам, трансформація стратегії через трансформацію клієнтського досвіду.

Аналіз сучасних наукових підходів щодо змісту поняття маркетингових конкурентних стратегій, дає змогу дійти висновку, що маркетингові конкурентні стратегії виникли шляхом органічного поєднання методів маркетингового менеджменту та стратегічного управління. Це стратегії другого рівня, вони підпорядковуються корпоративній, і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних переваг.

Існує багато класифікацій стратегій конкурентної поведінки. Філіп Котлер класифікує компанії в залежності від їх поведінки і частки на ринку: «лідер», «виклик лідеру», «послідовник», «фахівець» або «нішер», вітчизняні дослідники додають до цієї класифікації ще два типи конкурентної поведінки – «домінатор» та «загарбник». Для кожного варіанту поведінки є свій набір стратегій.

Підприємствами можуть обирати певні стратегії, виходячи з своїх сильних і слабких сторін, ресурсів, позиції на ринку, загроз і ризиків зовнішнього середовища.

1.2. Принципи і методи формування і реалізації маркетингових стратегій.

Основні напрямки заходів, що вживаються підприємством для досягнення конкурентоспроможності, зображено на рис. 1.1.

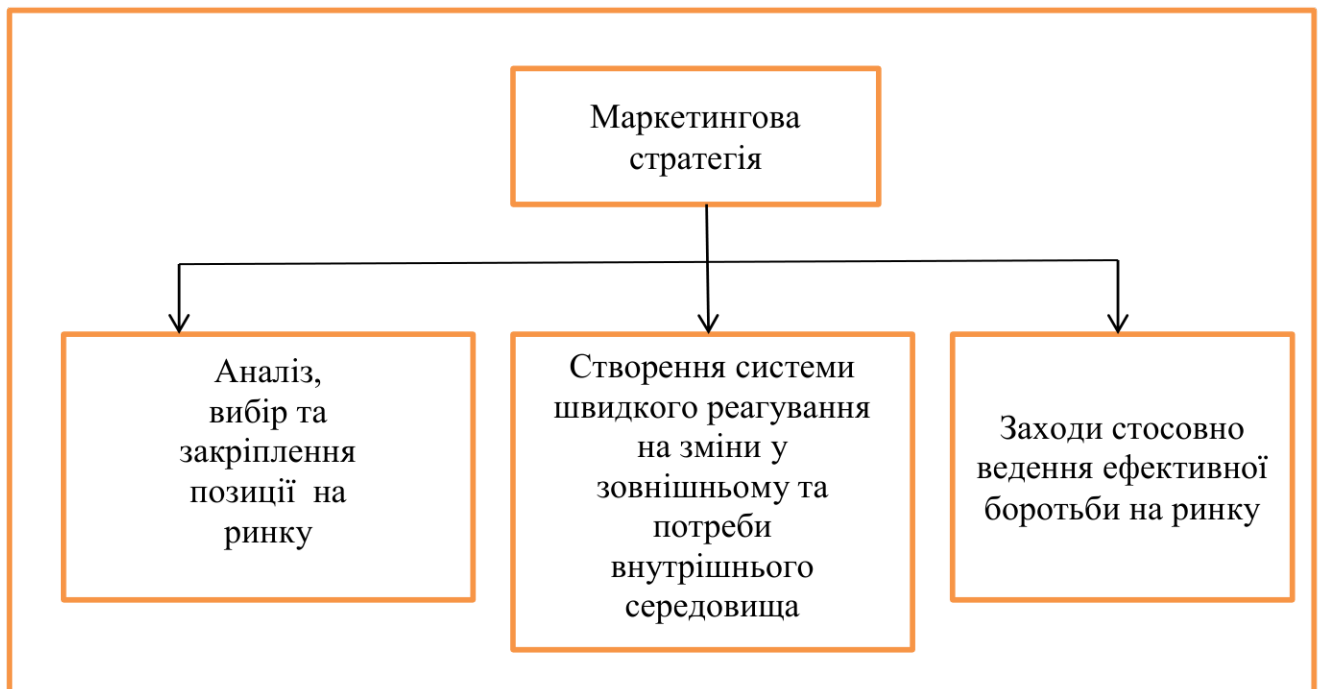


Рис.1.1. Напрями заходів, що вживаються підприємством для досягнення конкурентоспроможності на ринку (складено автором за [2,4]).

Процес розроблення і формулювання моделі стратегії маркетингового управління охоплює такі етапи (1-6):

– дослідження ринку (конкурентного середовища, особливостей попиту і купівельної поведінки споживачів, з’ясування масштабу потенційного і незадоволеного попиту);

- вибір цільового сегмента ринку і формулювання зорієнтованої на його специфіку маркетингової стратегії;
- формулювання мікс-концепції маркетингу – системи заходів щодо ефективного використання результатів маркетингових досліджень, ресурсів і можливостей підприємства з метою досягнення найвигіднішого співвідношення витрат і ефектів від них, очікуваних позицій у конкурентній боротьбі, максимального визнання споживачів;
- реалізацію передбачених маркетингових заходів, аналіз результатів і коригування подальших дій.

На першому етапі розробки стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни.

На другому етапі або паралельно на новоствореному підприємстві – на першому (визначають місію, мету і цілі підприємства).

На третьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку.

На четвертому етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій: оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний (і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії). Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

На п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних.

На шостому етапі готується кінцевий варіант стратегічного плану підприємства.

На сьомому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани.

Нарешті, *на восьмому етапі* розробляються оперативні плани та проекти і на цьому процес стратегічного планування завершується.

Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління.

9-й етап передбачає організацію реалізації стратегії.

10-й етап – її практичну оцінку і контроль за виконанням, і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки або недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів.

Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися до певної міри нереальними. До речі, зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії.

Все це свідчить про те, що і формування і реалізація стратегії становлять *єдиний процес*. Причому він є *безперервним*, оскільки середовище, а значить і умови діяльності підприємства постійно змінюються, стратегічний план регулярно коригується.

1.3. Процес оцінювання ефективності маркетингових стратегій

У науковій літературі приділяється значна увага дослідженню оцінювання ефективності маркетингових стратегій. Результати досліджень знайшли своє відображення в працях таких вчених, як І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, М. Мескон, Н. В. Куденко, М. Мак-Дональд, М. Альберт, Ф. Хедоурі, С. Гарковенко, Г. Л. Багієв, та ін.

С. Гарковенко і Г. Л. Багієв, розвиваючи ідеї Ф. Котлера, визначають маркетингову стратегію як програму маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей.

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, с. 82].

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 важливим маркетинговим показником) є підвищення ринкової частки фірми. Тому маркетологи як основні критерії оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства виділяють два показники: *ринкова частка підприємства* і *відносна ринкова частка підприємства* [2, с. 95].

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:

$$РЧ_{п.} = \frac{Q_{з.п.}}{MP} \quad (1.1)$$

де $Q_{з.п.}$ – обсяг збуту товарів підприємства на ринку;

MP – місткість ринку.

Підприємство, як правило, діє в конкурентному середовищі. Тому важливе значення в стратегічному маркетингу має показник «відносна ринкова частка». Відносна ринкова частка фірми визначається як відношення ринкової частки фірми до ринкової частки найсильнішого ринкового конкурента.

Значення показника «відносна ринкова частка» полягає в тому, що він об'єктивніше, ніж показник ринкової частки, характеризує конкурентне становище підприємства на ринку.

Відносна ринкова частка підприємства визначається за формулою:

$$ВРЧ_{п.} = \frac{РЧ_{п.}}{РЧ_{н.к.}} \quad (1.2)$$

де $РЧ_{н.к.}$ – ринкова частка найсильнішого конкурента.

Однак ефективність маркетингових стратегій неможливо оцінити одним узагальнюючим показником, тому що при оцінці необхідно

враховувати специфіку кожного рівня. В сучасній літературі, як у вітчизняній, так і іноземній немає загальноприйнятої методики щодо проведення оцінки маркетингових стратегій.

Тому існує необхідність удосконалення *алгоритму оцінки ефективності маркетингових стратегій*, який складається з взаємопов'язаних *етапів*: 1) збір інформації та її моніторинг, 2) визначення маркетингових стратегій, 3) оцінка ефективності портфелю маркетингових стратегій, 4) структурний аналіз сильних і слабких сторін використання маркетингових стратегій, 5) виявлення резервів маркетингових стратегій [6, с. 138]. Запропонований алгоритм слід апробувати при оцінці ефективності маркетингових стратегій досліджуваного підприємства.

Першим етапом оцінки ефективності маркетингових стратегій є збір інформації та її моніторинг. Оцінка ступеня використання підприємством різних джерел інформації, яку воно використовує при оцінці ефективності маркетингових стратегій часто свідчить, що підприємство недостатньо використовує первинну інформацію (спеціальні спостереження, експерименти, вибіркові спостереження) і зовнішню вторинну інформацію (правова інформація, методологічна інформація, нормативно-довідкова, комерційна періодика, місцеві газети).

Як показують дослідження, вітчизняні підприємства не забезпечують виконання такого важливого напрямку маркетингу, як формування уніфікованого інформаційного банку для розробки маркетингових стратегій. В результаті цього на підприємствах практично відсутня інформація щодо ступеня прихильності споживачів, стан конкурентної боротьби на ринку, прогресивні методи інформування, позиціювання та інше.

Другий етап оцінки ефективності маркетингових стратегій – визначення маркетингових стратегій, якими керується підприємство в своїй діяльності. Проведений *матричний аналіз* стратегічних зон маркетингової діяльності підприємства зазвичай дозволяє виявити склад його маркетингових стратегій.

Наступним етапом є оцінка ефективності маркетингових стратегій. Доцільно оцінювати зовнішню і внутрішню ефективність стратегій кожного рівня. Для оцінки зовнішньої ефективності корпоративної стратегії визначають ступінь відповідності даної стратегії місії підприємства. Оскільки місією будь-якого підприємства є більш повне задоволення потреб у товарах, можна відмітити відповідність чи недостатню відповідність корпоративної стратегії підприємства і його місії.

Внутрішню ефективність корпоративної стратегії можна оцінити за допомогою визначення ступеня досягнення стратегічних цілей підприємства - відношення фактичного стану справ до стратегічних цілей, у %. Ступінь досягнення стратегічних цілей тісно пов'язані з економічною сферою: це збільшення частки ринку, прибутковості діяльності, обсягів продажів.

Бізнес-стратегія підприємства повинна відповідати його корпоративній стратегії (повинні бути *оптимальні плановані витрати*), оцінка ефективності якої проводиться у балах, порівняно з продуктовим лідерством і ціновим лідерством.

Наступним етапом є *оцінка ефективності функціональних стратегій.* Для оцінки зовнішньої ефективності функціональних стратегій оцінюють ступінь їх відповідності стратегіям більш високого рівня.

При оцінці ефективності використання потенціалу підприємств також використовують *систему показників*: кількісні показники ефективності фінансово-господарської діяльності, якісні показники ефективності діяльності, показники забезпеченості ресурсами, показники ефективності використання ресурсів.

Наступний напрямок оцінки ефективності функціональних стратегій - *оцінка забезпеченості ресурсами* – проводиться за критеріями ступеня забезпеченості, достатності ресурсів, своєчасності надходження ресурсів та інше.

Вітчизняні підприємства зазвичай на достатньому рівні забезпечені матеріальними і трудовими ресурсами, але мають недостатню інформаційну базу і потребують додаткового збільшення обсягу фінансових ресурсів.

При оцінці ефективності використання ресурсів використовують загальні і часткові показники ефективності. Виробничі підприємства пивобезалкогольної галузі зазвичай достатньо ефективно використовують свої ресурси, що пов'язано зі змінами організаційної структури та повною модернізацією виробництва.

Наступний етап – структурний *аналіз слабких і сильних сторін використання маркетингових стратегій (методом SWOT-аналізу)*. Чи є маркетингові стратегії підприємства ефективними, чи є відповідність стратегічним цілям, націленість на вирішення стратегічних проблем, достатнє фінансове забезпечення, спроможність досягти певного рівня економічних показників і соціального ефекту, потенційна прибутковість?

Заключний етап оцінки – виявлення резервів підвищення ефективності маркетингових стратегій. На цьому етапі визначаються можливі резерви підвищення ефективності маркетингових стратегій і обираються найбільш оптимальні з них. Резервами підвищення ефективності маркетингової стратегічної діяльності зазвичай є узгодження стратегічного набору, корегування стратегічних цілей, розробка комплексу заходів і пошук додаткових джерел фінансування й підвищення прибутковості стратегічного набору, а також оптимізація економічних і соціальних показників.

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

- алгоритм оцінки ефективності маркетингових стратегій складається з наступних *етапів*: збір інформації та її моніторинг, визначення маркетингових стратегій, оцінка ефективності портфелю маркетингових стратегій, аналіз сильних і слабких сторін використання маркетингових стратегій, виявлення резервів маркетингових стратегій;

- резервами підвищення ефективності маркетингової стратегічної діяльності, що не достатньо використовуються вітчизняними

підприємствами, на думку фахівців, є стратегії управління СЗГ, стратегії Інтернет-маркетингу, стратегії управління ризиками.

До основних підходів до оцінювання стратегії підприємства відносяться також: *"аналіз розриву"*, в основу якого покладено принцип порівняння показників стратегічного плану, що визначають цілі підприємства, з реальними можливостями, які диктуються станом підприємства, модель *"аналіз динаміки витрат і крива досвіду"*, де висувається припущення, яке доводиться кривою досвіду: щоразу як обсяг виробництва подвоюється, витрати на одиницю продукції зменшуються на 20%.

Таким чином, *основними показниками оцінювання стратегії є такі:*

- мінімум витрат;
- завоювання більшої частки ринку;
- максимізація обсягів виробництва з метою отримання ефекту масштабу.

Оцінка ефективності маркетингових стратегій в умовах ринку дозволить здійснювати гнучке реагування на зміни в сфері товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики, вживати своєчасних заходів щодо коригування стратегій, розробляти дієві управлінські рішення щодо стратегічного маркетингового планування, буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Висновки до I розділу

1. Аналіз сучасних наукових підходів щодо змісту поняття маркетингових стратегій, дає змогу дійти висновку, що маркетингові стратегії виникли шляхом органічного поєднання методів маркетингового менеджменту та стратегічного управління. Це стратегії другого рівня, вони підпорядковуються загальній корпоративній, і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних переваг.

2. *Маркетингова стратегія* конкурентних дій – ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага, пошук сприятливої конкурентної позиції в галузі на її основі. Це комплексний план дій компанії на ринку відносно фірм-конкурентів. У понятті «стратегія конкуренції» фіксуються найбільш суттєві і довгострокові цілі і ресурси конкуренції, характер взаємодії з суперниками. Сукупність конкурентних стратегій формує *конкурентну політику* учасників ринку.

3. Існує багато класифікацій стратегій конкурентної поведінки. Філіп Котлер класифікує компанії в залежності від їх поведінки і частки на ринку: «лідер», «виклик лідеру», «послідовник», «фахівець» або «нішер», вітчизняні дослідники додають до цієї класифікації ще два типи конкурентної поведінки – «домінатор» та «загарбник». Для кожного варіанту поведінки є свій набір стратегій. Джон Траут і Ел Райс описують 4-и типи конкурентних стратегій: *оборонна війна, наступальна, флангова, партизанська війна*. Для кожного типу стратегії пропонуються свої принципи "ведення війни". Ключ до успіху в маркетинговій війні — вміння підлаштувати тактику під конкурентів.

4. Запропоновано вдосконалити систему стратегій, а саме - до складу стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства включити *інноваційну стратегію* як одну з ключових стратегій маркетингової діяльності в сучасних умовах розвитку суспільства. А до складу стратегій конкурентної поведінки підприємства включити *стратегії інтеграції* (партнерства) як результат конвергенції конкурентних переваг.

5. Розглянуті сучасні підходи до формування маркетингових стратегій можуть бути використані вітчизняними підприємствами. Підприємство повинно обирати певну концепцію самостійно, виходячи з власних сильних і слабких сторін, ресурсів, позиції на ринку, загроз зовнішнього середовища.

6. Запропоновано основні напрями заходів, що вживаються підприємством для досягнення конкурентоспроможності.

7. Алгоритм оцінки ефективності маркетингових стратегій, який складається з взаємопов'язаних етапів: 1) збір інформації та її моніторинг, 2) визначення маркетингових стратегій, 3) оцінка ефективності портфелю маркетингових стратегій, 4) структурний аналіз сильних і слабких сторін використання маркетингових стратегій, 5) виявлення резервів маркетингових стратегій.

8. 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 показника: *ринкова частка підприємства і відносна ринкова частка підприємства*.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА ВАТ «КОМБІНАТ «КОМБІНАТ «ПРИДНІПРОВСЬКИЙ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ВАТ «Комбінат «Придніпровський»

Приватне акціонерне товариство «Комбінат «Придніпровський» знаходиться за юридичною адресою: 49051, м. Дніпро, вул. Журналістів, 15.

ВАТ «Комбінат «Придніпровський» – провідне молокопереробне підприємство України, засноване в 1990 році на базі існуючого Дніпропетровського Міськмолзаводу №2, що був побудований ще у 1976 р. Підприємство неодноразово отримувало нагороди за високу якість продукції, ставало переможцем конкурсів, в тому числі міжнародних.

ВАТ «Комбінат «Придніпровський» об'єднує Царичанський маслозавод, Васильківський сирзавод, Новомосковський цех з виробництва фруктових наповнювачів і Перещепинський молочний цех. Філії підприємства представлені в великих містах України: Київ, Одеса, Харків [37] .

За час свого існування Комбінат зарекомендував себе, як виробник високоякісної молочної продукції в широкому асортименті і вже багато років утримує позиції лідера на українському ринку. Підприємство входить у 5 найсильніших виробників молокопродуктів в Україні.

Молоко - специфічний продукт, тому відповідальні виробники приділяють достатньо уваги якості продукції, що закуповується для сировинної бази. Непереверене молоко може містити шкідливі бактерії і мікроелементи, які викликають у людини проблеми зі здоров'ям. Молочна продукція Комбінату «Придніпровський» відповідає державним і європейським стандартам якості. Виробник закуповує виробляє самостійно і закуповує сировину у перевірених постачальників, які надають документацію і сертифікати якості товару.

Кілька років тому компанія зробила реконструкцію обладнання, завод закупив його і технічний інвентар у відомих європейських фірм, що дозволило досягти високої якості виробленого товару.

Сумарно підприємство переробляє понад 250 тонн молока за день. Продукція випускається під ТМ «Злагода» та ТМ «Любимчик» (Слоган «Злагода - зроблено як для себе!» [37].

Торгівельна марка «Злагода», продовжуючи традиції комбінату і спираючись на досвід кваліфікованих співробітників підприємства, за кращу якість натуральних продуктів харчування неодноразово відзначалася вищими нагородами на міжнародних виставках, конференціях, ярмарках і дегустаціях, що проходили в США, Франції, Швейцарії, Бельгії, Німеччині, Росії та Україні.

Асортимент продукції ВАТ «Комбінат «Придніпровський»:

- Товари дитячого харчування;
- Кисломолочні продукти;
- Молоко різної жирності, вершки, сироватка;
- Сметана та сметанні вироби;
- Масло і сири;
- Спреди, сирні продукти;
- Термостатна продукція;
- Глазуровані сирки;
- Сирні молоковмісні десерти та продукти глазуровані.

З повним асортиментом та описом продукції можна ознайомитися на офіційному сайті компанії.

Президентом кампанії є Веретенников Віктор Олександрович, який став ініціатором і натхненником першої в Україні приватизації трудовим колективом державного підприємства, що здійснює свою діяльність за такими видами діяльності:

10.51 — Перероблення молока, виробництво масла та сиру

10.86 — Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових

продуктів

46.39 — Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

47.11 — Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

59.11 — Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм

Продукція торгових марок Комбінату постачається в усі супермаркети країни. Придбати їх можна як в обласних міні-маркетах, так і у великих продуктових торгових точках. Також останнім часом з'явилася можливість замовляти продукцію онлайн в інтернеті. Сайти, що реалізують кисломолочні продукти готові доставляти замовлені молоко, йогурти, ряжанку або кефір у вказане клієнтом місце: додому чи у найближче поштове відділення.

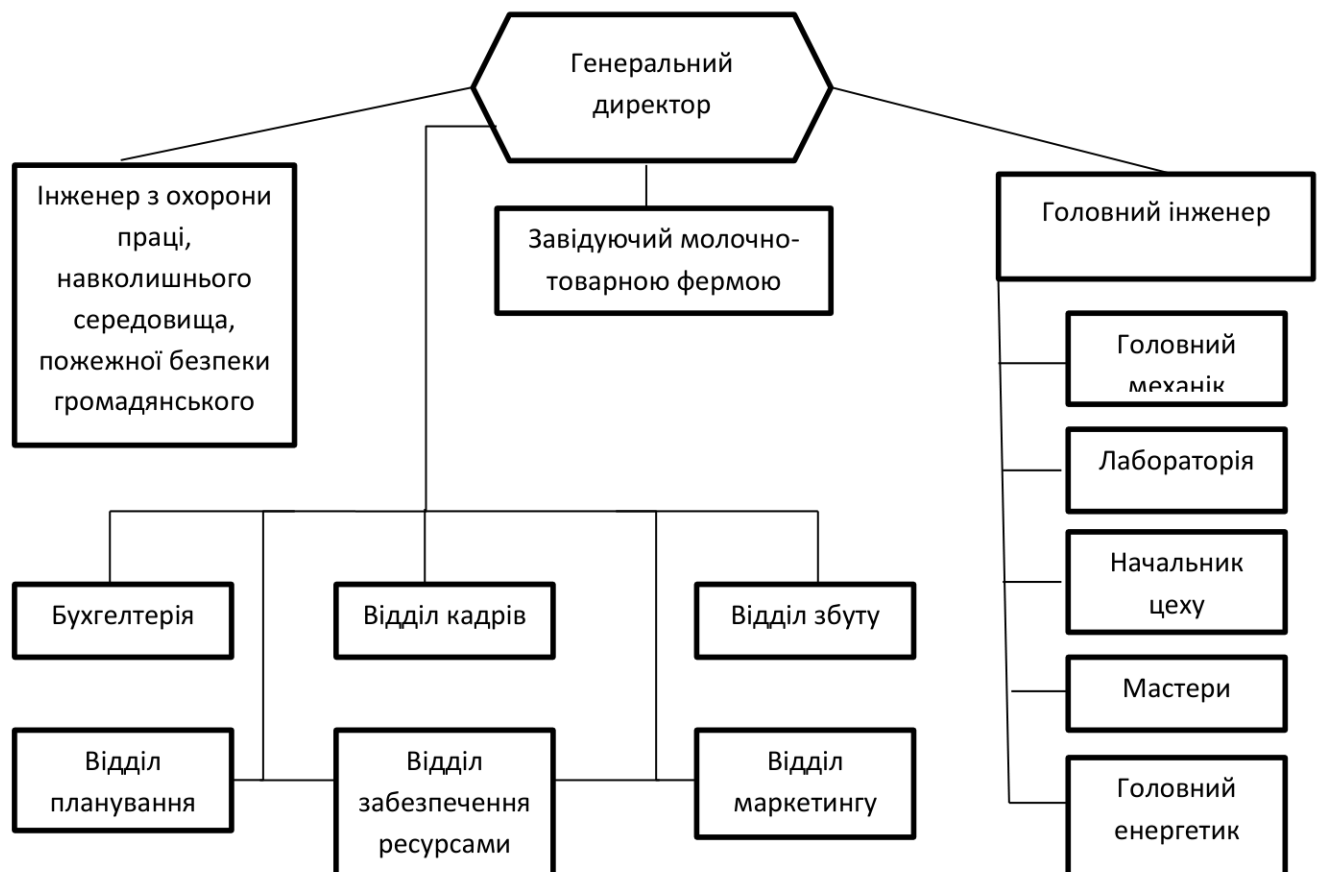


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ВАТ «Комбінат

«Придніпровський» за [37]

Організаційна структура ВАТ «Комбінат «Придніпровський» є лінійно функціональною (рис. 2.1) Основним принципом побудови такої структури є вертикальна ієрархія, тобто підпорядкованість ланок управління знизу доверху.

Компанія намагається дотримуватися низької цінової політики, адже підприємство бажає зробити свої товари доступними для кожного українця. Тому маркетологи компанії дотримуються співвідношення ціни і якості [37].

2.2. Аналіз ринків функціонування, факторів макро- і мікроринкового середовища підприємства

Виходячи із оцінки внутрішнього стану підприємства та досліджень зовнішнього оточення, проведемо SWOT-аналіз для ВАТ «Придніпровський».

Таблиця 2.1

Характеристика сильних та слабких сторін ВАТ «Придніпровський»

Сфера діяльності	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2	3
Маркетинг, продукція, бренди	Стабільні ринкові позиції; постійне дослідження та аналіз стану ринку, позиції підприємства та ключових конкурентів, потреб споживачів; диференціація продукції; підтримка іміджу компанії, досвід експорту продукції, посилення експортних позицій.	Постійні атаки з боку ключових конкурентів; незначні втрати внутрішнього ринку, відмічається необґрунтована, невдала диверсифікація
Виробництво, Інновації	Значні виробничі потужності, розроблена ресурсозберігаюча стратегія, можливість економити на масштабах виробництва.	Розміри виробництва великі, може виникнути «хвороба великої компанії»;
Фінанси	Достатня рентабельність та прибутковість: достатні фінансові ресурси; зростання прибутковості експорту, можливість зниження витрат,	Не стабільні фінансові показники

Продовження таблиці 2.1.

1	2	3
Організація, управління	Чітко сформовані стратегії; високий рівень управління; ефективні засоби контролю; творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички персоналу.	Не проявляються в даній сфері діяльності підприємства
Кадри	Високий рівень кваліфікації та підготовки кадрів; можливість підвищення кваліфікації, досвід діяльності, корпоративна соціальна відповідальність.	Інколи проявляється неефективна система стимулювання праці

Джерело: розроблено автором

Як видно із таблиці 2.1 підприємство має значні сильні сторони по всіх сферах діяльності, але також існують слабкі сторони у сфері маркетингу та виробництва. Дані про можливості та загрози для підприємства наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Зовнішні можливості та загрози для ВАТ «Придніпровський»

Потенційні зовнішні можливості (О)	Потенційні зовнішні загрози (Т)
Зростання доходів населення; Обслуговування нових додаткових груп споживачів; Входження у нові ринки і нові сегменти існуючого ринку; Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; Обґрунтоване законодавство.	Скорочення поголів'я ВРХ; Дефіцит молока; Подорожчання енегоносіїв; Інфляція; Затяжна криза; Зниження рівня доходів громадян; Зростання тиску конкурентів; Зміни у потребах і смаках споживачів; Уповільнений темп зростання ринку. Необґрунтоване законодавство

Джерело: розроблено автором

Виходячи із оцінки внутрішнього стану підприємства та досліджень зовнішнього оточення, проведемо SWOT-аналіз для ВАТ «Комбінат «Придніпровський». Результати аналізу наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Матриця SWOT для ВАТ «Придніпровський»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, ВАТ Комбінат «Придніпровський» може увійти у нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів не тільки в межах країни, а й за кордоном; маючи значні виробничі потужності можливе розширення виробництва, введення нової продукції.	На основі можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових груп споживачів, розширення виробництва, компанія може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації та «хворобу великої компанії».
Загрози (T)	Маючи високу рентабельність і прибутковість фірма може знешкодити загрозу інфляції та зниження рівня доходів населення. Завдяки диференціації виробів, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам в потребах і смаках споживачів, з ростом тиску конкурентів.	Компанія має спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистоянню атакам з боку ключових конкурентів, уникати необгрунтованої диверсифікації, слідкувати за доцільністю розмірів виробництва.

Джерело: сформовано автором

Застосуємо також аналіз п'яти сил Портера (англ. Porter five forces analysis) — методику для аналізу галузей і вироблення стратегії бізнесу, розроблену Майклом Портером у Гарвардській бізнес-школі в 1979 р.

Методикою виділяються п'ять сил, які визначають рівень конкуренції, і, отже, привабливості ведення бізнесу в конкретній галузі [5]:

1. Аналіз загрози появи продуктів-замінників;
2. Аналіз загрози появи нових гравців;
3. Аналіз ринкової влади постачальників;
4. Аналіз ринкової влади споживачів;
5. Аналіз рівня конкурентної боротьби.

Таблиця 2.4.

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 ринкови х 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

Висновки за результатами проведеного аналізу конкурентних сил:

1. Ймовірність появи нових конкурентів досить суттєва, так як не існує жорстких бар'єрів входу на даний ринок, компанія не має особливих галузевих переваг, а стратегії конкурентів не є агресивними по відношенню до потенційних конкурентів.

2. Конкурентний тиск зі сторони споживачів сильний, так як існує багато факторів, які впливають на їх спроможність «торгуватись», найвагомішими з яких є стандартність товарів виробників молочної галузі, їх низький рівень диференціації; висока інформованість споживачів про товари галузі.

3. Суперництво між існуючими компаніями галузі – найважливіший і найсуттєвіший фактор впливу на конкурентні сили ВАТ «Придніпровський». Це зумовлено тим, що на ринку молока України працює чотири основних конкуренти, які займають близько 95% всього ринку і постійно ведуть боротьбу за збільшення свого впливу. Товари в усіх виробників аналогічні, недиференційовані, тому важко утримувати споживачів. До того ж, так як не існує суттєвих бар'єрів входу на ринок молочки України, число потенційних конкурентів повільно зростає.

На основі визначених місії, цілей підприємства, зовнішніх та внутрішніх факторів впливу відбувається *формування стратегічного набору* (формування корпоративних стратегій та стратегій на рівні стратегічного господарського підрозділу).

Після того, як визначена загальна ідея розвитку підприємства, стає можливим побудувати стратегії реалізації загальної ідеї. Для цього потрібно переписати всі проблеми та переваги, які є у комбіната та вказати найбільш загальні рішення для них. Потім ці рішення деталізуються за функціональними напрямками: виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, організаційна культура та доводяться до кожного функціонального керівника.

Набір функціональних стратегій розвитку ВАТ “Придніпровський”:

У виробництві:

- забезпечення дотримання технічних стандартів виготовлення продукції, її високої якості;
- проведення подальшого удосконалення, модернізації, модифікації технічного оснащення та підвищення загального рівня фондоозброєності праці.

У маркетингу:

- подальше удосконалення та посилення маркетингової політики;
- збільшення потужності маркетингової збутової політики;
- розширення каналів розподілу продукції та ринків збуту;
- вихід на нові сегменти ринку та на нові ринки.

У фінансах:

- дотримання курсу стабільності основних фінансових показників;
- поступове збільшення прибутку та рентабельності.

У кадрах:

- забезпечення збереження раціонально підібраного та розставленого персоналу;
- налагодження більш досконалої системи стимулювання праці.

В організаційній культурі:

- проводити роботу зі створення та застосування норм організаційної поведінки;
- переконати трудовий колектив працювати як єдина команда, що має спільні цілі, досягнення яких призведе до задоволення потреб кожного працівника.

Як бачимо, функціональні стратегії лише дозволяють швидше та раціональніше досягти загальної мети ВАТ “Придніпровський”: підвищення рівня прибутковості, високого рівня культури, професіоналізму управління.

Якщо говорити про загальну (генеральну) стратегію, можна сказати, що ВАТ «Придніпровський» найбільшу увагу приділяє конкурентній *стратегії* *лідирования за рахунок зниження витрат, диференціації та фокусування*, які є складовою конкурентної стратегії розвитку підприємства.

Стратегія лідирования за рахунок зниження витрат — одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідуючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

Низька собівартість продукції є основою для відповідного (нижчого за середній рівень) рівня цін. Ідеться про відносно низьку собівартість порівняно з конкурентами і означає орієнтацію на завоювання більшої частки ринку, тобто *наступальну стратегію*.

Оскільки сировина для виробництва виробляється самостійно для всієї компанії, за рахунок цього досягається економія на сировині, а також на логістичних витратах.

Також на підприємстві активно використовують *стратегію диференціації*. Реалізуючи стратегію диференціації, компанія розширює лінійку своїх брендів, посилює їх позиції, впроваджує новітні методи торгового маркетингу в контролюванні продажів продукції.

Стратегія фокусування — це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Відносно окремого сегмента ринку тут діють ті самі закономірності, що й при реалізації основних стратегій: «лідирования у зниженні витрат (цін)» і «лідирования у диференціації продукції» щодо ринку взагалі.

Таким чином, згідно проведеного аналізу, ВАТ «Придніпровський» найбільшу увагу слід приділяти стратегіям лідирования у витратах і диференціації.

2.3. Оцінювання ефективності процесу розробки і реалізації маркетингових стратегій на підприємстві.

У таблиці 2.5 наведено витяг зі звіту про фінансові результати діяльності ВАТ «Комбінат «Придніпровський» за 2017-2019 роки.

Таблиця 2.5

Звіт про фінансові результати ВАТ «Комбінат «Придніпровський» за 2017-19 рр. (за даними підприємства)

№ з\п	Показник	2017 рік		2018 рік		2019 рік	
		тис.грн	у % до ЧД	тис.грн	у % до ЧД	тис.грн	у % до ЧД
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (ЧД)	1030720	100	1391472	100	1453284	100
2	Собівартість реалізованої продукції	799252	77,54	1039028	74,67	1058731	72,85
3	Валовий прибуток	231468	22,46	1391472	100,00	394553	27,15
4	Інші операційні доходи	2375	0,23	2898	0,21	3241	0,22
5	Адміністративні витрати	32283	3,13	33542	2,41	35486	2,44
6	Витрати на збут	142090	13,79	144562	10,39	146785	10,10
7	Інші операційні витрати	7417	0,72	8868	0,64	9943	0,68
8	ФР від операційної діяльності	52053	5,05	50604	3,64	53069	3,65
9	ФР від звичайної діяльності до оподаткування	47601	4,62	59471	4,27	68431	4,71
10	Чистий прибуток (збиток)	38097	3,70	60446	4,34	63542	4,37

Аналіз обсягів, динаміки та структури експортних та імпорتنих операцій.

Дослідження динаміки експортних (імпорتنих) операцій дозволяє встановити, які зміни відбулися в товарній структурі експорту (імпорту), в його географічному напрямі; чи отримали розвиток нові види експорту (імпорту); як змінився обсяг експорту (імпорту) в поточних і базових цінах; як змінилися в середньому експортні ціни.

У таблиці 2.6 наведено показники динаміки структури виручки від реалізації ВАТ «Комбінат «Придніпровський» за 2017 – 2019 рр, а на рисунку 2.2 представлено ці дані у графічному вигляді.

Таблиця 2.6

**Динаміка структури виручки від реалізації ВАТ «Комбінат
«Придніпровський» за 2017 – 2019 рр.**

Найменування показника	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Віхилення			
				+-		%	
				2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
Виручка від реалізації продукції тис. грн., в т.ч.	1030720	1391472	1453284	360752	61812	35,00%	4,44%
Експорт, тис.грн.	51536	76531	82837	24995	6306	48,50%	8,24%
Реалізація на внутрішньому ринку, тис. грн	979184	1314941	1370447	335757	55506	34,29%	4,22%

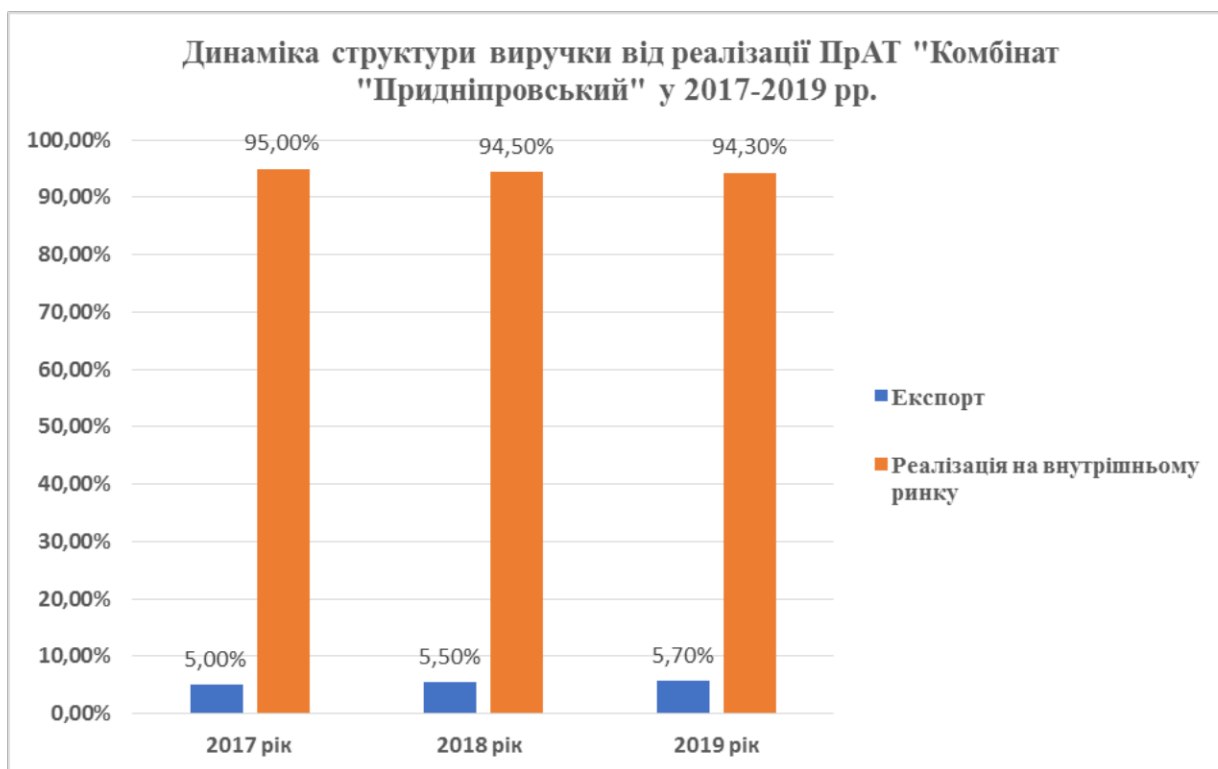


Рис. 2.2 Динаміка структури виручки від реалізації ВАТ "Комбінат "Придніпровський" у 2017-2019 рр.

Виходячи з проведеного аналізу, ми бачимо, що упродовж 2017-2019 років спостерігалася позитивна тенденція зміни загальної виручки від реалізації продукції.

Загалом виручка за цей період зросла на 422564 тис. грн чи 40,9%, що свідчить про ефективну діяльність підприємства.

Крім того, щороку зростала частка виручки від експорту і відповідно зменшилася частка виручки від реалізації на внутрішньому ринку. Це може бути пов'язано з впровадженням заходів підприємства щодо освоєння нових ринків збуту за кордоном.

У таблиці 2.7 представлено структуру експорту ВАТ «Комбінат «Придніпровський» за асортиментними групами за 2018 – 2019 рр. та проаналізовано їх зміну, що ілюстровано на рисунку 2.3.

Таблиця 2.7

**Структура експорту ВАТ «Комбінат «Придніпровський» за
асортиментними групами за 2018 – 2019 рр.**

Експортний асортимент	2018 рік		2019 рік		Відхилення		
	Сума, тис. грн	Питома вага,%	Сума, тис. грн	Питома вага,%	+/-, тис. грн.	%	пунктів структу ри
Експорт продукції, у т.ч.:	76531	100,00%	82837	100,00%	6306	8,24%	0,00
- молоко	32143,02	42,00%	28992,95	35,00%	-3150,07	-9,80%	-0,07
- кефір	13775,58	18,00%	20709,25	25,00%	6933,67	50,33%	0,07
- йогурти	7653,1	10,00%	8283,7	10,00%	630,6	8,24%	0,00
- сирки	12244,96	16,00%	11597,18	14,00%	-647,78	-5,29%	-0,02
- інша продукція	10714,34	14,00%	13253,92	16,00%	2539,58	23,70%	0,02



**Рис. 2.3 Динаміка експортної виручки ВАТ "Комбінат
"Придніпровський" в розрізі асортиментних груп за 2018-2019 рр.**

За результатами даного аналізу можна зробити висновок, що на підприємстві у 2019 році порівняно з 2018 роком частка виручки від експорту молока знизилася на 7 % та сирків – на 2% , проте це супроводжувалося

підвищенням частки кефіру на 7% та іншої продукції на 2%. Це може бути пов'язано зі зростом попиту на окремі види продукції на зовнішньому ринку.

Важливим фактором при аналізі ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства є дослідження структури експорту за групами країн, адже це дозволяє простежити певні тенденції реалізації та спланувати подальші заходи.

ВАТ «Комбінат «Придніпровський» експортує власну продукцію до низки країн, серед яких Армения, Польща, Латвія та інші країни.

У таблиці 2.8 наведено результати проведеного дослідження структури експорту підприємства, а також графічно показано динаміку на рисунку 2.4.

Таблиця 2.8

Структура експорту ВАТ «Комбінат «Придніпровський» за групами країн за 2018 – 2019 рр.

Країна	2018 рік		2019 рік		Відхилення		
	Сума, тис. грн	Питма вага, %	Сума, тис. грн	Питма вага, %	+/-, тис. грн.	%	пунктів структури
Армения	25367	33,15%	27365	33,03%	1998	7,88%	-0,001
Польща	32451	42,40%	34824	42,04%	2373	7,31%	-0,004
Латвія	15698	20,51%	13452	16,24%	-2246	-14,31%	-0,043
Інші	3015	3,94%	7196	8,69%	4181	138,67%	0,047
Всього	76531	100,00%	82837	100,00%	6306	8,24%	0,000

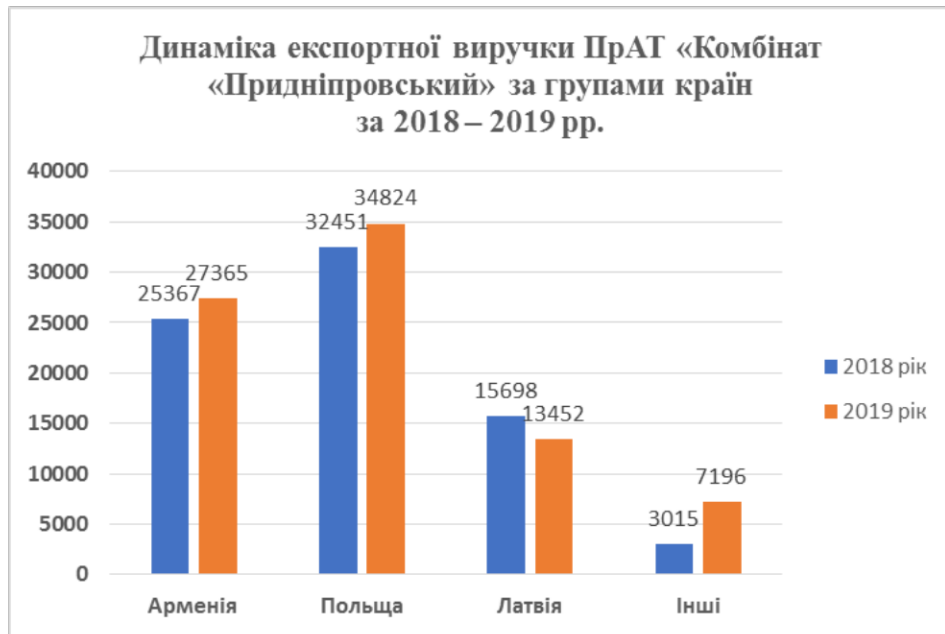


Рис. 2.4 Динаміка експортної виручки ВАТ «Комбінат «Придніпровський» за групами країн за 2018 – 2019 рр.

Як ми бачимо у 2019 році порівняно з 2018 роком зросла частка експорту підприємства до Арменії на 1998 тис. грн чи 7,88%, а також до Польщі – на 2373 тис. грн чи 7,31% та інших країн на 4181 тис. грн чи майже у 1,5 рази, проте знизився показник експорту до Латвії на 2246 тис. грн чи 14,31%.

Загалом тенденція росту показника виручки від експорту є позитивною, проте є актуальним питання налагоджування зв'язків і з іншими країнами для розширення ринку збуту продукції підприємства.

Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ВАТ «Придніпровський», результатів управління експортною діяльністю свідчить, що підприємство перебуває у складному фінансово-економічному становищі, є певний дефіцит грошових коштів і залежність від зовнішніх джерел фінансування, але слід відмітити достатньо професійне управління розвитком експортної діяльності.

Інтегрована система управління ISO — якість для споживача і конкурентна перевага для компанії. Комбінат одним із перших у харчовій галузі отримав сертифікат системи управління якістю ISO 9000. Сьогодні компанія декларує безпеку і відповідність своєї продукції до міжнародних

стандартів. Компанія підтвердила відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці).

Висновки за 2 розділом

В 2 розділі ми здійснили оцінку організаційно-економічної характеристики підприємства; здійснили аналіз стану та проблем розвитку ринків функціонування, факторів макро- і мікроркетингового середовища підприємства за допомогою СВOT-аналізу підприємства, аналізу конкурентних сил за Майклом Портером, матриці Ансоффа; оцінку ефективності процесу розробки і реалізації маркетингових конкурентних стратегій на ВАТ «Придніпровський».

1. Структура ВАТ «Комбінат «Придніпровський» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва. Компанія виробляє як мінімум 12 видів продукції і її портфель формують кілька торгових марок. Компанія експортує продукцію. Директору з маркетингу корпорації підпорядковані три менеджери з маркетингу по різним видам продукції.

2. Нами досліджений ринок, де працює підприємство. Світова тенденція споживання молочної продукції у світі свідчить про спад попиту. Натомість збільшується тенденція споживання безалкогольних напоїв і пива. Внутрішній ринок молочної продукції звузився ще і в зв'язку з кризою (втратою частини територій).

3. Ми з'ясували, що підприємство намагається протиставити скороченню продажів на внутрішньому ринку активну брендингову політику, пропонує споживачам багато новинок, стала виробником private labels

роздрібних мереж. Крім того, компанія продовжує шукати нові можливості на експортних ринках.

4. Як показав проведений нами SWOT-аналіз, встановлено, що підприємство має ряд сильних сторін і можливостей на відповідному ринку. Підприємству можна запропонувати конкретні стратегії з підсилення цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить організації конкурентні переваги. Найбільшу увагу слід приділяти *стратегіям лідирування у витратах і диференціації, фокусування* (більш глибока диференціація продукції, що випускається). Матричний аналіз підтверджує, що ВАТ має необхідну продукцію у привабливих галузях, що приносять прибуток, баланс у видах продукції, що розвиваються та згасають. Є потенціал для виходу на внутрішній ринок з новими продуктами, формування нового ринку, і для розвитку експорту.

5. Проведена оцінка ефективності системи стратегічного планування, показників прибутковості, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності ВАТ «Придніпровський» показала, що підприємство перебуває у складному фінансово-економічному становищі, є певний дефіцит грошових коштів і залежність від зовнішніх джерел фінансування. За досліджуваний період 2013–2019 р.р. показники рентабельності також мають негативну тенденцію, оскільки спостерігаємо постійне зниження коефіцієнтів, що спричинено отриманням підприємством збитків у 2015 – 2019 роках і відповідно «проїданням» власного капіталу. Таким чином, бюджет на маркетинг і маркетингові дослідження, рекламу у підприємства значно менше, ніж у міжнародних холдингів.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ НА ВАТ «ПРИДНІПРОВСЬКИЙ»

3.1. Обґрунтування необхідності удосконалення процесу розробки і реалізації маркетингових конкурентних стратегій на підприємстві ВАТ «Комбінат «Придніпровський»

Як показує проведений аналіз, причинами скорочення обсягів реалізації молочної продукції в Україні стали:

- складна макроекономічна ситуація в країні, тривала економічна криза;
- дефіцит сировини;
- девальвація національної валюти, інфляція;
- значне підвищення цін на сировину, що використовується у виробництві;
- зниження купівельної спроможності населення;
- зростання конкуренції;
- зміни у потребах і смаках споживачів;
- необґрунтоване законодавство.

На наш погляд, шляхами вирішення цих проблем можуть бути можливості:

1. Обслуговування нових додаткових груп споживачів;
2. Вхідження у нові сегменти ринку;
3. Виведення на ринок нових видів продукції.
4. Розширення виробництва для задоволення нових потреб і смаків споживачів;
5. Пропозиції з розробки обґрунтованого законодавства.
6. Розширення географії експорту.

7. Слідування стратегії лідирування на ринку за рахунок зниження витрат, диференціації та фокусування.

Розвиток сучасного суспільства характеризується зміною наукових парадигм. Парадигма формується в ході розвитку наукової діяльності на основі визначених концептуальних, цінностних, методологічних та практичних принципів та правил. На різних етапах свого розвитку наукова та практична діяльність створює цілу низку ідеалів і норм – парадигм – які є основою для побудови нового бачення, методів і моделей для наукової та практичної діяльності. Розвиток інформаційного суспільства, економіки знань, динамічність інтеграційних процесів, впровадження технологічної революції 4.0, Інтернет-технології призводить до того, що традиційні підходи до визначення та забезпечення конкурентних переваг підприємства відходять в минуле.

Відомі конкурентні переваги – частка ринку, зниження витрат, якість обслуговування – вже не гарантують лідерства на ринку. Все говорить про те, що світ швидко змінюється і те, що приносило успіх у минулому, не може гарантувати його в майбутньому.

Розвиток сучасного суспільства, еволюція концепцій управління та розвитку підприємств потребує нових підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Система управління конкурентними перевагами на підприємстві, на наш погляд, повинна включати:

- аналіз і планування конкурентних переваг підприємства на основі методології бенчмаркінга та прогнозування майбутніх ринків;
- визначення факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- визначення проблемних полів діяльності;
- формування портфеля конкурентних переваг;
- методологію розробки конкурентної стратегії;

– методичні засади розробки заходів, що дозволяють нарощувати конкурентні переваги.

Конкурентоспроможність підприємства є синергетичною характеристикою, що відбиває здатність підприємства динамічно реагувати на зміни ринкової ситуації в цілях утримання переваги над іншими господарюючими суб'єктами. Тому будь-які зовнішні зміни повинні стати детермінантами внутрішніх перетворень.

Для досягнення інтегрованої конкурентної переваги, сучасне підприємство повинно докласти усіх зусиль і в масштабі всієї організації підтримувати та створювати конкурентні переваги. Сучасною конкурентною перевагою є інтелектуальний капітал підприємства, до складу якого ми включаємо трудові ресурси, база знань та інтелектуальні інформаційні системи.

Управління підприємством повинно здійснюватися на принципах постійного розвитку та вдосконалення. Це стосується всіх підрозділів, бізнес-процесів та удосконалення роботи персоналу. Основою сучасної конкурентоспроможності є нові переваги, що переростають в інновації, матеріалізують нові ідеї та знання. Розвиток технологій призводить до скорочення життєвих циклів товарів, зміні управлінських та інформаційних технологій.

Саме це обумовлює *визначення життєвого циклу переваг* для їх подальшої модернізації або зміни. Основна частина витрат на підприємстві повинна припадати не на виробничий процес, а на розробку нової продукції, менеджмент якості, маркетинг, збут, розвиток персоналу, корпоративної культури, інформаційного забезпечення.

Систему управління конкурентними перевагами доцільно сформувати за такими проєкціями:

1. Унікальні товари, послуги.
2. Динамічність оновлення товарів на ринку.
3. Товари плюс послуги обслуговування – орієнтація на клієнта.

3.2. Рекомендації з удосконалення процесу розробки і реалізації маркетингових стратегій.

Згідно з моделлю М. Портера, існують три базові конкурентні стратегії:

- лідерства у витратах;
- диференціації;
- спеціалізації.

Ці базові конкурентні стратегії можуть бути доповнені стратегією створення інноваційної цінності, тобто стратегією виходу на старі і нові ринки з новими продуктами.

Стратегія ВАТ «Придніпровський» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін.

Невід'ємною складовою частиною даної стратегії є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку.

Підприємство впевнено впроваджує стратегії зростання, які використовують у галузях, що динамічно розвиваються, та в яких швидко змінюється технологія, продукція, а також спостерігається значний щорічний приріст. До цієї групи конкурентних стратегій зростання належать:

1) *стратегії концентрованого зростання*, які пов'язані зі зміною продукту та (або) ринку. Конкретними їх типами є стратегії:

- проникнення і посилення позицій на ринку (стимулювання купівлі традиційними покупцями, збільшення частки ринку, залучення покупців від конкурентів, залучення нових споживачів, пошук нових можливостей користування);
- розвитку ринку (вихід на нові сегменти, нові територіальні ринки, нові збутові мережі);

- розвитку продукту (впровадження інноваційних товарів, нових марок; модифікація асортименту, вдосконалення параметрів продукції, розвиток інструментальних та емоційних характеристик тощо);

2) *стратегії диверсифікованого зростання*, що реалізуються тоді, коли підприємства не можуть далі розвиватися на конкретному ринку з певним товаром у межах певної галузі. Основними з них є стратегії:

- концентричної диверсифікації (пошук нових видів діяльності одного і того самого рівня);
- чистої диверсифікації (освоєння абсолютно нових видів діяльності);
- конгломеративної диверсифікації (збільшення обсягів продажу нових товарів на традиційних і нових ринках).

3) *стратегії обмеженого зростання* застосовують більшість підприємств у галузях зі стабільною технологією, що склалися. Цілі розвитку визначаються "від досягнутого" і коригуються за умовами, що змінюються. Це найпростіший і найменш ризикований шлях дій.

Якщо говорити про загальну (генеральну) стратегію, можна сказати, що ВАТ «Придніпровський» слід найбільшу увагу приділяти *стратегії лідирування за рахунок зниження витрат, диференціації та фокусування*, які є складовою конкурентної загальної стратегії розвитку підприємства.

Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат — одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції. Низька собівартість продукції є основою для відповідного (нижчого за середній рівень) рівня цін. Ідеться про відносно низьку собівартість порівняно з конкурентами і означає орієнтацію на завоювання більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію.

Оскільки підприємство входить в агрохолдинг замкнутого циклу, за рахунок цього досягається економія на сировині, а також на логістичних

витратах. До того ж компанія виробляє і іншу, що також дозволяє знизити собівартість продукції.

Також на підприємстві активно використовують *стратегію диференціації*.

Реалізуючи стратегію диференціації, компанія розширює лінійку своїх брендів, посилює їх позиції, впроваджує новітні методи торгового маркетингу в контролюванні продажів продукції.

Стратегія фокусування — це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Крім того, компанія продовжує шукати нові можливості на експортних ринках.

На наш погляд, слід звернути увагу на тенденції ринку України: органічна, фермерська, крафтова продукція, тощо.

Управління конкурентними перевагами повинно здійснюватись постійно, враховуючи особливості розвитку галузі, управлінських та інформаційних технологій та базуватись на динамічних індикативних показниках конкурентоспроможності.

Удосконалення організації управління та самонавчання підприємства, розвиток людського капіталу, формування інтелектуальної бази знань підприємства — *нові елементи сучасної парадигми забезпечення конкурентних переваг*. У завданнях і програмі подальших досліджень — розробка системи показників управління конкурентними перевагами підприємства.

Процес формування товарної стратегії формується в декілька послідовних етапів:

1. Аналіз стратегічного набору товарів
2. Вибір варіантів стратегічних рішень.
3. Формування завдань товарної політики.

4. Вибір товарної стратегії та її реалізація.

Аналіз стратегічного набору товарів. Як показало маркетингове дослідження, хоч і товарний асортимент ВАТ "Придніпровський" є збалансованим, проте споживачі все ж хотіли б бачити у лінійці продукції новий смак, тому необхідно коригувати товарний асортимент. Для визначення стратегічного набору товарів пропонуються наступні групи методів формування асортименту продукції підприємства:

- методи визначення споживчих переваг;
- методи економічного аналізу;
- методи портфельного аналізу.

При аналізі стратегічного набору ТМ було запропоновано *метод аналізу за допомогою життєвого циклу товару* та здійснювати удосконалення існуючого стратегічного набору товарів – з наступними можливими змінами:

- зміна смаку (додавання до існуючої лінійки товарів іншого смаку);
- зміна дизайну продукції вже існуючих смаків;
- випуск нового смаку, що випускатиметься лімітованими партіями на свята;
- випуск всіх існуючих смаків у оновленій упаковці.

Було запропоновано варіанти стратегічних рішень. Варіантами насамперед можуть бути:

- збереження виробництва реальних асортиментних груп;
- розширення переліку асортиментних груп, що випускаються;
- звуження переліку груп;
- включення або виключення груп з виробничої програми.

У рамках матриці І. Ансофа ВАТ "Придніпровський " доцільно обрати *стратегію розвитку товару*. Це означає, що ВАТ має потенціал для розвитку на поточному ринку і може збільшити свою частку ринку за рахунок розширення асортименту.

Оскільки більшість ТМ ВАТ знаходиться на етапі зрілості, найбільш доцільним є вибір *стратегії модифікації існуючого товару і введення новинок*.

Модифікуючи свою продукцію компанія зможе розширити асортиментну політику, що дасть змогу залучити більше коло споживачів, а це в свою чергу дасть додаткову ефективність компанії.

3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів

Оцінювання обраної стратегії є останнім етапом формування стратегії. Ґрунтується воно на вичерпній інформації про середовище функціонування підприємства і полягає у визначенні наслідків, до яких може привести обрана стратегія.

Є такі основні *підходи до оцінювання стратегії підприємства*.

1. Найпоширенішим є *"аналіз розриву"*, в основу якого покладено принцип порівняння показників стратегічного плану, що визначають цілі підприємства, з реальними можливостями, які диктуються станом підприємства. У разі виявлення "розриву" (різниці) між цілями підприємства і його можливостями розробляють спеціальну програму дій, необхідних для заповнення "розриву".

2. У класичній моделі *"аналіз динаміки витрат і крива досвіду"* висувається припущення, яке доводиться кривою досвіду: щоразу як обсяг виробництва подвоюється, витрати на одиницю продукції зменшуються на 20 %. Таким чином, *основними показниками оцінювання стратегії є такі:*

- мінімум витрат;
- завоювання більшої частки ринку;
- максимізація обсягів виробництва з метою отримання ефекту масштабу.

Основний недолік методу "кривої досвіду" полягає в урахуванні лише однієї із внутрішніх проблем і нехтуванні зовнішнього середовища.

3. Комплексний діловий аналіз оцінювання прибутковості ринкової стратегії зводиться до розрахунків оцінювання прибутку на інвестований капітал і руху грошових коштів залежно від розробленої стратегії.

4. Оцінювання стратегії за допомогою формули Z-фактора Альтмана дає змогу визначити ефективність стратегії з урахуванням існуючих умов ризику:

$$\text{Z-фактор} = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5 \quad (3.1)$$

де X_1 — вартість оборотних фондів, поділена на активи (оборотні + основні - амортизація);

X_2 — нерозподілений прибуток, поділений на активи;

X_3 — прибуток до сплати податків і відсотків, поділений на активи;

X_4 — ринкова вартість статутного капіталу (кількість акцій помножено на поточне котирування), поділена на вартість усіх пасивів;

X_5 — обсяг продажів, поділений на активи.

Якщо Z-фактор ≥ 3 — ризик провалу мінімальний, якщо Z-фактор $\leq 1,8$ — ризик високий.

Розшифровка отриманого результату:

1.23 і менше - "Червона" зона, існує ймовірність банкрутства підприємства;

від 1.23 до 2.9 - "Сіра" зона, прикордонний стан, ймовірність банкрутства не висока, але не виключається;

2.9 і більше - "Зелена" зона, низька ймовірність банкрутства.

Інтегральна модель Альтмана - сукупність коефіцієнтів з ваговими значеннями, яка розраховує інтегральний показник, що дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, ризик банкрутства.

Порахуємо проноз Z-фактору Альтмана для ВАТ «Придніпровський» на 2021 р.:

$$\text{Z-фактор} = 1,2 * (1518046 / 1515843) + 1,4 * (125\,931 / 1515843) + 3,3 * (833625 / 1515843) + 0,6 * 772195 + 1,0 * (3524945 / 1515843) = 3,4.$$

Таким чином, ризик провалу невеликий, у підприємства навіть при невеликому щорічному зростанні виробництва і продажів у 2% є достатня фінансова стійкість для впровадження нових продуктів, програми заходів з розвитку експортної діяльності.

Висновки до 3 розділу

Як показує проведений аналіз, причинами скорочення обсягів реалізації молочної продукції в Україні стали: країн, тривала економічна криза; дефіцит сировини; значне підвищення цін на сировину, що використовується у виробництві; зниження купівельної спроможності населення; зростання конкуренції; зміни у потребах і смаках споживачів.

На наш погляд, шляхами вирішення цих проблем можуть бути можливості: 1. Обслуговування нових додаткових груп споживачів; 2. Входження у нові сегменти ринку; 3. Виведення на ринок нових видів продукції. 4. Розширення виробництва для задоволення нових потреб і смаків споживачів; 5. Пропозиції з розробки обґрунтованого законодавства. 6. Розширення географії експорту. 7. Слідування стратегії лідирування на ринку за рахунок зниження витрат, диференціації та фокусування.

Система управління конкурентними перевагами на підприємстві, на наш погляд, повинна включати: – аналіз і планування конкурентних

переваг підприємства на основі методології бенчмаркінга та прогнозування майбутніх ринків; – визначення факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства; – визначення проблемних полів діяльності; – формування портфеля конкурентних переваг; – методологію розробки конкурентної стратегії; – методичні засади розробки заходів, що дозволяють нарощувати конкурентні переваги.

Систему управління конкурентними перевагами доцільно сформулювати за такими проєкціями: 1. Унікальні товари, послуги. 2. Динамічність оновлення товарів на ринку. 3. Товари плюс послуги обслуговування – орієнтація на клієнта.

Рекомендації з удосконалення процесу розробки і реалізації маркетингових стратегій. Згідно з моделлю М. Портера, існують три базові конкурентні стратегії: — *лідерства у витратах*; — *диференціації*; — *спеціалізації*. Ці базові конкурентні стратегії можуть бути доповнені *стратегією створення інноваційної цінності*, тобто стратегією виходу на старі і нові ринки з новими продуктами.

Стратегія ВАТ «Придніпровський» націлена на утримання лідируючої позиції на ринку. Підприємство впроваджує *стратегії зростання*, які використовують у галузях, що динамічно розвиваються, та в яких швидко змінюється технологія, продукція: 1) *стратегії концентрованого зростання*, пов'язані зі зміною продукту або ринку. 2) *стратегії диверсифікованого зростання*, що реалізуються тоді, коли підприємства не можуть далі розвиватися на конкретному ринку у межах певної галузі. Основними з них є стратегії: – *концентричної диверсифікації* (пошук нових видів діяльності одного і того самого рівня); – *чистої диверсифікації* (освоєння абсолютно нових видів діяльності); – *конгломеративної диверсифікації* (збільшення обсягів продажу нових товарів на традиційних і нових ринках).

Якщо говорити про загальну (генеральну) стратегію, можна сказати, що ВАТ «Придніпровський» слід найбільшу увагу приділяти *стратегії лідирування за рахунок зниження витрат, диференціації та фокусування*, які

є складовою конкурентної загальної стратегії розвитку підприємства. Крім того, компанія продовжує шукати нові можливості на експортних ринках.

Процес формування товарної стратегії формується в декілька послідовних етапів:

1. Аналіз стратегічного набору товарів
2. Вибір варіантів стратегічних рішень.
3. Формування завдань товарної політики. 4. Вибір товарної стратегії та її реалізація.

У рамках матриці І. Ансофа ВАТ "Придніпровський" доцільно обрати *стратегію розвитку товару*. Оскільки більшість ТМ підприємства знаходиться на етапі зрілості, найбільш доцільним є вибір *стратегії модифікації існуючого товару і введення новинок*. Модифікуючи свою продукцію, компанія зможе розширити асортиментну політику, що дасть змогу залучити більше коло споживачів, а це в свою чергу дасть додаткову ефективність компанії.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Аналіз сучасних наукових підходів щодо змісту поняття *маркетингових стратегій*, дав нам змогу дійти висновку, що маркетингові стратегії виникли шляхом органічного поєднання методів маркетингового менеджменту та стратегічного управління.

2. ВАТ «Комбінат «Придніпровський» – українська компанія, яка входить у рейтинг ТОП-5 найбільших молочних комбінатів і є одним із лідерів ринку України.

Як показує проведений аналіз, причинами проблем підприємства, і причинами скорочення обсягів реалізації молочної продукції в Україні в цілому стали: – складна макроекономічна ситуація в країні, тривала економічна криза; – дефіцит і подорожчання сировини; – девальвація національної валюти, інфляція; – дефіцит сировини і значне підвищення цін на сировину; – зниження купівельної спроможності населення.; – зростання конкуренції; – зміни у потребах і смаках споживачів; – необґрунтоване законодавство.

3. На наш погляд, шляхами вирішення цих проблем для ВАТ «Комбінат «Придніпровський» можуть бути наступні можливості:

1. Обслуговування нових додаткових груп споживачів;
2. Входження у нові сегменти ринку;
3. Виведення на ринок нових видів продукції.
4. Розширення виробництва для задоволення нових потреб і смаків споживачів;
5. Розробка обґрунтованого законодавства.
6. Розширення географії експорту.
7. Слідування стратегії розвитку, лідирування на ринку за рахунок зниження витрат, диференціації та фокусування.

4. *Набір стратегій розвитку, що рекомендується підприємству:*

У виробництві:

- забезпечення дотримання технічних стандартів виготовлення продукції, її високої якості;
- проведення подальшого удосконалення, модернізації, модифікації технічного оснащення та підвищення загального рівня фондоозброєності праці.

У маркетингу підприємству рекомендується:

- подальше удосконалення та посилення маркетингової політики;
- збільшення потужності маркетингової збутової політики; розширення каналів розподілу продукції та ринків збуту; вихід на нові сегменти ринку та на нові ринки.

Функціональні стратегії лише дозволяють швидше та раціональніше досягти загальної мети ВАТ підвищення рівня прибутковості, високого рівня культури, професіоналізму управління.

5. Якщо говорити про загальну (генеральну) стратегію, можна сказати, що ВАТ найбільшу увагу приділяє *стратегії лідирування за рахунок зниження витрат, диференціації та фокусування*, які є складовою конкурентної *стратегії розвитку* підприємства.

Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат — одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції. Низька собівартість продукції є основою для відповідного рівня цін. Ідеться про відносно низьку собівартість порівняно з конкурентами і означає орієнтацію на завоювання більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію.

6. Також на підприємстві доцільно використовувати *стратегію диференціації*.

Реалізуючи стратегію диференціації, компанія розширює лінійку своїх брендів, посилює їх позиції, впроваджує новітні методи торгового маркетингу в контролюванні продажів продукції.

7. *Стратегія фокусування* — це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Відносно окремого сегмента ринку тут діють ті самі закономірності, що й при реалізації основних стратегій: «лідювання у зниженні витрат (цін)» і «лідювання у диференціації продукції» щодо ринку взагалі.

8. Таким чином, ВАТ «Комбінат «Придніпровський» найбільшу увагу слід приділяти *стратегіям лідювання у витратах, диференціації і фокусування*.

Окрім того, оскільки більшість ТМ нашого підприємства знаходиться на етапі зрілості, найбільш доцільним є вибір *стратегії модифікації існуючого товару і введення новинок*. Модифікуючи свою продукцію, впроваджуючи інновації, компанія зможе розширити асортиментну політику, що дасть змогу залучити більше коло споживачів, а це в свою чергу дасть додаткову ефективність компанії.

Сучасна компанія має відповідати сучасному стилю життя, прагне дивувати споживачів. Вважаємо, що слід використати найактуальніший тренд останніх років і випускати новинки.

9. Нами було проведено оцінювання ефективності обраної маркетингової стратегії ВАТ «Комбінат «Придніпровський» за допомогою інтегральної моделі (формули) Z-фактора Альтмана, що дало змогу оцінити фінансовий стан підприємства, визначити ефективність стратегії з урахуванням існуючих умов ризику банкрутства. Z-фактор для ВАТ на 2021 р. склав 3,4. Це говорить про "зелену" сприятливу зону, низьку ймовірність банкрутства.

Т.ч., ризик провалу невеликий, у підприємства ВАТ «Комбінат «Придніпровський» є достатня фінансова стійкість для впровадження нових продуктів, програми маркетингових заходів з підвищення конкурентоспроможності на нових ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агєєва І.М., Мілєва М.Д. Стратегія конкуренції як основа досягнення конкурентних переваг харчових підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ekhp/2009_3/st6.pdf
2. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг: заг.курс. - [5е вид.]. – М.: Вільямс, 2001. – 712 с.
3. Африканські перспективи України [Електронний ресурс]. - ред. Uteka.ua, Ділові новини. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-afrikanskie-perspektivy-ukrainy-zachem-eksportirovat-tovary-na-chernyj-kontinent>
4. Бардиш Г. О. Проектний аналіз : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. Нац. банк України, Львів. банк. ін-т. - Л., 2004. - 415 с. - укр.
5. Вєрба В. А. Методичні положення оптимізації товарного портфєля виробничого підприємства Стратегія економічного розвитку України. - 2014. - № 32. - С. 164-176. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2014_32_23
6. Войчак, А. В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. — К.: КНЕУ, 2008.
7. Войчак А.В., Федорченко О.В. Маркетингові дослідження : підручник. [ред. А.В.Войчак] ; Державний вищий навчальний заклад “Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана”. – К.: КНЕУ, 2007. – 408 с.
8. Гребєшкова О. М. Динамічні здатності підприємства: способи виявлення та відстеження розвиненості. Бізнес Інформ. - 2014. - № 7. - С. 321-326. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_7_57
9. ДСТУ ISO 9001:2009 – Система управління якістю. Вимоги [Електронний ресурс] – Режим доступу – http://www.plitka.kharkov.ua/certs/433_iso9001.pdf
10. Експортна стратегія України: Дорожня карта стратегічного розвитку торгівлі 2018–2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/News/Detaillang=uk-UA-2021>
11. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2020 році. Статистичний збірник. – К., 2020. – 155 с
12. Кириченко О. С. Класифікація факторів загроз та небезпек за етапами здійснення інноваційної діяльності підприємства. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. - 2016. - № 59. - С. 179-182. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2016_59_44

13. Ковтун Е. Планування ЗЕД на підприємствах малого та середнього бізнесу. Тернопільський інститут АПВ НААН Інтернетконференції: електрон. наук. фахове вид. URL: http://conftiapv.at.ua/publ/konf_6_7_traven_2010/14stvakh_malogo_ta_seredno go_.
14. Мельник О.Г. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. Інноваційна економіка. – 2014. – №5. – С. 63-66.
15. Міністерство Фінансів України [Електронний ресурс] – Режим доступу – <https://www.minfin.gov.ua/>
16. Державна служби статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу – <http://www.ukrstat.gov.ua/>
17. Статистика зовнішнього сектору [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=19208314>.
18. Трансформація міжнародних економічних відносин в епоху глобалізації : [кол. монографія] / За ред. А.П. Голикова, О.А. Довгаль. – Х. : ХНУ, 2016. – 316 с.
19. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [підруч.] [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2015. – 699 с.
20. Долинская В. Г., Соловьев. И. А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции – М. : Изд-во стандартов, 2018. – 128 с.
21. Лебедев Д.С. Методика формирования экспортной стратегии промышленных предприятий: Учеб. Пособие. Науч. ред. проф. Л.Б. Парфенова. ЯГУ. - Ярославль, 2002. - 104 с.
22. Barney J. Gaining and Sustaining Competitive Advantage / J. Barney – Addison Wesley Publishing, 1997. – 372 p.
23. Statistics by theme [Електронний ресурс] Eurostat – Режим доступу до ресурсу: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/browse-statistics-by-theme>.
24. Boston Consulting Group, Perspectives on Experience. Boston, Mass.: The Boston Consulting Group, 1972.
25. Thompson A. J., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. 3 ed. Plano. Tex.: Business Publications, 1984.
26. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг: заг.курс [5е вид.]. — М.: Вільямс, 2001. — 712 с.
27. Войчак, А. В. Маркетинговий менеджмент : Підручник. — К.: КНЕУ, 2008.

28. Войчак А.В., Федорченко А.В. Маркетингові дослідження : підручник [ред. А. В.Войчак]; Державний вищий навчальний заклад "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". – К.: КНЕУ, 2007. – 408 с.
29. Волков О.И. Экономика предприятия. Курс лекций. М: Инфра-М, 2006, 280с.
30. Долинская, В. Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции – М. : Изд-во стандартов, 2017. – 128 с, с. 111.
31. Лебедев Д.С. Методика формирования экспортной стратегии промышленных предприятий: Учеб. Пособие Науч. ред. проф. Л.Б. Парфенова. ЯГУ. - Ярославль, 2002. - 104 с.
32. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [підруч.] – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2014. – 699 с.
33. Брицын А.А., Шквыря Н.А. Формирование маркетинговой коммуникационной стратегии предприятия. Актуальные проблемы экономики, менеджмента и маркетинга в современных условиях: материалы Международной научно-практической заочной конференции. Алматы: Алматинская академия экономики и статистики, 2019. С.167-169.
34. Кузик О. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах . Стратегія економічного розвитку України. 2014, № 24, С. 130–135.
35. Шебуняєва А.С., Шквыря Н.О. Вибір оптимальних каналів збуту молочної продукції Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі: зб. тез доповідей Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Полтава: ХДУХТ, 2017.С. 347-349
36. Шквыря Н.О. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії молоко - переробного підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. № 29. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/29-2019>
37. Комбінат "Придніпровський" - ТМ "Злагода" URL: <https://zlagoda.dp.ua>