

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

**Андрій ШАХРАЙ**

---

(підпис)

**Виконав:**

*здобувач вищої освіти гр. МРД-41*

**Андрій ШАХРАЙ**

**Керівник:**

*кандидат економічних наук, доцент*

**Олена ВОСКОБОЄВА**

**Рецензент:**

*доктор економічних наук, професор*

**Світлана ЛЕГОМІНОВА**

**Київ 2024**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

|                              |                        |
|------------------------------|------------------------|
| Кафедра                      | маркетингу             |
| Ступінь вищої освіти         | <u>«Бакалавр»</u>      |
| Спеціальність                | <u>075 «Маркетинг»</u> |
| Освітньо-професійна програма | <u>«Маркетинг»</u>     |

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри маркетингу  
\_\_\_\_\_ Олена ВІНОГРАДОВА  
«27» лютого 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**ШАХРАЮ Андрію Володимировичу**

1. Тема кваліфікаційної роботи: Розробка маркетингової стратегії підприємства

керівник кваліфікаційної роботи Олена ВОСКОБОЄВА, к.е.н., доцент  
затверджені наказом закладу вищої освіти від «27» лютого 2024 року № 36

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 10 травня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
1) Теоретичні аспекти розробки маркетингової стратегії підприємства  
2) Оцінка маркетингової стратегії підприємства  
3) Шляхи удосконалення маркетингової стратегії підприємства

5. Перелік ілюстративного матеріалу:

Таблиць – 16

Рисунків - 27

6. Дата видачі завдання 27.02.2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                          | Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1.    | Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи. | 05.02. - 26.02                                |
| 2.    | Підготовка вступу і першого розділу                                          | 27.02 - 10.03                                 |
| 3.    | Підготовка другого розділу                                                   | 11.03 - 31.03                                 |
| 4.    | Підготовка третього розділу                                                  | 01.04 - 21.04                                 |
| 5.    | Підготовка висновків та пропозицій                                           | 22.04 - 28.04                                 |
| 6.    | Систематизація використаних під час дослідження джерел                       | 29.04-05.05                                   |
| 7.    | Оформлення та представлення роботи на кафедрі                                | 06.05 - 09.05                                 |
| 8.    | Подання роботи для перевірки на академічний плагіат                          | 10.05-11.05                                   |
| 9.    | Рецензування роботи керівником                                               | 11.05-13.05                                   |
| 10.   | Зовнішнє рецензування                                                        | 11.05-13.05                                   |
| 11.   | Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу                 | 14.05-15.06                                   |
| 12.   | Попередній захист                                                            | 16.05-17.05                                   |
| 13.   | Захист кваліфікаційної роботи                                                | 10.06-14.06                                   |

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

Андрій ШАХРАЙ

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Олена ВОСКОБОЄВА



**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

**ПОДАННЯ  
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ  
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

Направляється здобувач Шахрай Андрій Володимирович до захисту кваліфікаційної роботи

за спеціальністю 075 - Маркетинг

освітньо-професійної програми Маркетинг

на тему: Розробка маркетингової стратегії підприємств.

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІМП \_\_\_\_\_ **Сергій ФЕДЮНІН**

**Висновок керівника кваліфікаційної роботи**

Здобувач Шахрай Андрій Володимирович виконав кваліфікаційну роботу згідно плану. У роботі розглянуто теоретичні аспекти розробки маркетингової стратегії підприємства; проведена оцінка маркетингової стратегії ПрАТ Тернопольський молокозавод; розроблено шляхи удосконалення маркетингової стратегії для підприємства ПрАТ Тернопольський молокозавод. Завдання успішно виконано, і поставлена мета досягнута. Здобувач продемонстрував високу підготовку та глибокі знання у спеціалізованих предметах, а також вміння успішно застосовувати набуті університетські знання на практиці. Використання практичних порад, отриманих у роботі, сприятиме підвищенню ефективності маркетингової стратегії підприємства.

Все це дозволяє позитивно оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача та присвоїти йому кваліфікацію бакалавр маркетингу.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ **Олена ВОСКОБОЄВА**  
“12 ” травня 2024 року

**Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу**

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Шахрай А.В. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри маркетингу \_\_\_\_\_ **Олена ВІНОГРАДОВА**



## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 81 стор., 16 табл., 27 рис., 38 джерел.

**Мета роботи** - теоретичне обґрунтування та надання науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення формування і оцінки маркетингової стратегії підприємства.

**Об'єкт дослідження** - процес розробки і формування маркетингової стратегії діяльності підприємства.

**Предмет дослідження** - теоретико-методичні особливості розробки і формування маркетингової стратегії підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

### **Короткий зміст роботи:**

У роботі розглянуто сутність та основні характеристики маркетингової стратегії підприємства надано визначення терміну «маркетингова стратегія підприємства». Визначені основні завдання та особливості маркетингової стратегії підприємства. Досліджено принципи і методи формування маркетингової стратегії. Сформовано алгоритм розробки маркетингової стратегії підприємства. Розглянуто основні методи оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства.

Надано загальну характеристику діяльності. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» Наведено організаційну структуру ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Проведено аналіз конкурентного середовища та конкурентоспроможності підприємства, а також аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;

Обґрунтовано вибір маркетингової стратегії підприємства за допомогою SPACE-аналізу, а також за допомогою матричних методів. Запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства. Проведена оцінка економічної ефективності маркетингової стратегії підприємства.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** *маркетингова стратегія, алгоритм розробки маркетингової стратегії, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, оцінка ефективності маркетингової стратегії.*

## ЗМІСТ

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                         | 7  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА .....                   | 9  |
| 1.1. Маркетингова стратегія: сутність та основні характеристики.....                               | 9  |
| 1.2. Принципи і методи формування маркетингової стратегії.....                                     | 16 |
| 1.3. Методи оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства.....                          | 23 |
| Висновки до 1 розділу .....                                                                        | 29 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....                                         | 31 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства.....                                                     | 31 |
| 2.2. Аналіз конкурентного середовища та конкурентоспроможності підприємства.....                   | 34 |
| 2.3. Аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....                        | 46 |
| Висновки за 2 розділом .....                                                                       | 55 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....                            | 57 |
| 3.1. Розробка маркетингової стратегії підприємства .....                                           | 57 |
| 3.2. Обґрунтування комплексу заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства. .... | 63 |
| 3.3. Економічна ефективність маркетингової стратегії підприємства. ....                            | 70 |
| Висновки за 3 розділом .....                                                                       | 76 |
| ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ .....                                                                      | 78 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                   | 81 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                       | 85 |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Сучасний етап розвитку економіки відзначається поєднанням процесів глобалізації бізнесу, економічної кризи, дефіциту ресурсів та прискорення технологічних інновацій. Це призводить до зростання конкуренції між виробниками товарів та послуг. Скорочення обсягів виробництва вітчизняних підприємств спричинене складною економічною ситуацією в країні, втратою частини ринків збуту, дефіцитом, підвищенням цін на сировину та енергоносії, зниженням купівельної спроможності, змінами у потребах і смаках населення, а також зростанням конкуренції. Все це вимагає нових підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Відомі конкурентні переваги, такі як частка ринку, низькі витрати та якість обслуговування, вже не гарантують тривалого лідерства на ринку.

Питання формування маркетингової стратегії широко розглянуті у працях відомих зарубіжних авторів, таких як І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, М. Мак-Дональд, Ж. Ж. Ламбен, Г. Мінцберг, а також вітчизняних вчених: Бельтюкова Є. А., Куденко Н. В., Решетнікової І. Л., Шершньової З. Є., Длигача А. О. та інших. Однак питання вибору маркетингових стратегій з урахуванням особливостей українського ринку та стану галузі розглянуто вітчизняними авторами ще недостатньо. **Метою** кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та надання науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення формування і оцінки маркетингової стратегії підприємства.

Для досягнення мети поставлені і вирішені наступні **завдання**:

- визначити сутність та основні характеристики маркетингової стратегії підприємства;
- дослідити принципи і методи формування маркетингової стратегії;
- розглянути основні методи оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства ;
- проаналізувати загальну характеристика підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ;

- проаналізувати конкурентне середовища та конкурентоспроможність підприємства;
- провести аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- розробити маркетингову стратегію підприємства;
- обґрунтувати комплекс заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства;
- оцінити економічну ефективність маркетингової стратегії підприємства

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

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

**Теоретичну та методологічну основу** роботи склали сучасні принципи положення щодо розробки маркетингової стратегії підприємства, наукові роботи та практичні дослідження як вітчизняних, так і закордонних вчених у даній сфері, матеріали наукових, практичних конференцій, результати дослідно-аналітичних та прикладних розробок з проблем вдосконалення маркетингової стратегії підприємства.

**Інформаційною базою** роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців зі стратегічного планування, маркетингу, з проблем вдосконалення маркетингової стратегії, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань вдосконалення маркетингової стратегії, річні звіти та первинна документація та інформація, отримана в ході опитувань та власних спостережень.

**Апробація і публікації результатів роботи.** Результати досліджень було висвітлено в матеріалах VI Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг майбутнього: виклики і реалії» Шахрай А.В. "Особливості розробки маркетингової стратегії підприємства". м. Київ, ДУІКТ, 06.06.2024.

**Обсяг і структура роботи.** Випускню кваліфікаційну роботу викладено на 81 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Маркетингова стратегія: сутність та основні характеристики**

У контексті нинішньої ситуації в економіці України, підприємства різних форм власності стикаються з необхідністю максимізувати прибутки та мінімізувати негативний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на свою роботу. В цьому контексті, актуальним стає питання розробки та впровадження маркетингової стратегії, яка б відповідала цим викликам.

Маркетингова стратегія слугує як система орієнтирів, що дозволяє збалансувати внутрішні процеси підприємства з зовнішнім середовищем. Головна мета такої стратегії — це гармонізація маркетингових амбіцій підприємства з його реальними можливостями, використання конкурентних переваг для задоволення змінних потреб споживачів.

Маркетингова стратегія визначає довготривале бачення та напрямки розвитку компанії, охоплюючи такі аспекти, як управління портфелем продуктів, ціноутворення, продажі, комунікації, а також збереження лояльності клієнтів та співробітників. Ці компоненти лише частина широкого спектру елементів, що формують маркетингову стратегію.

У сфері дослідження маркетингових стратегій значний внесок зробили як українські вчені, такі як Алфьоров А. В., Балабанова Л.В., Воронкова А.Е., і багато інших, так і міжнародні експерти, серед яких Філіп Котлер, Орвіл Уолкер, Джон О'Шонессі, Майкл Портер, чиї роботи стали фундаментом для розуміння та розробки ефективних маркетингових стратегій.

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Гаркавенко С.С. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегія маркетингу» розуміє «докладний усебічний план досягнення маркетингових цілей</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |
| Котлер Ф.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання</li> </ul>                                                                                                                                                                       |
| Ассель Г.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі.</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |
| Алфьоров А. В.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вибір цільового ринку, конкурентної позиції і розробка ефективної програми заходів маркетингу для досягнення та обслуговування обраного ринку</li> </ul>                                                                                                                                          |
| Багієв Г. Л.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона включає головні напрями маркетингової діяльності фірми та інструментарій комплексу маркетингу (маркетинг-мікс), за допомогою якого розробляють і здійснюють маркетингові заходи для досягнення поставлених цілей</li> </ul> |
| Берега Є. Н.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Комплекс довгострокових маркетингових рішень щодо вибору цільових сегментів споживачів, позиціонуванню підприємства і його продукції, а також за елементами комплексу маркетингу, спрямованим на досягнення довгострокових маркетингових цілей</li> </ul>                                         |
| Самойленко В.В. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Маркетингова стратегія є не тільки засобом конкурентної боротьби, але і нематеріальним активом, що враховується під час інвестиційної оцінки підприємства.</li> </ul>                                                                                                                             |
| Катернюк А. В.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегія маркетингу полягає в підборі та аналізі цільового ринку і в створенні та підтримці відповідного маркетингу-міксу (що становить з товару, системи розподілу, просування і ціни), що задовольняє цю групу людей</li> </ul>                                                                |
| Дж. О'Шонессі   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Широка концепція того, як товар, ціна, просування і розподіл повинні функціонувати скоординованим чином, щоб подолати протидію досягненню завдань маркетингу</li> </ul>                                                                                                                           |
| О. Уолкер       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ефективно розподілені і скоординовані ринкові ресурси і види діяльності, для задоволення потреб споживачів на певному товарному ринку</li> </ul>                                                                                                                                                  |

Рис.1.1. Аналіз визначення поняття "маркетингова стратегія"

(Складено на основі [11,14])

Аналіз різних авторських інтерпретацій концепції “маркетингова стратегія” показав, що існує розбіжність думок не тільки щодо цього складного економічного феномену, але й стосовно самої природи цього терміна.

Основні підходи, що розкривають сутність маркетингової стратегії, зображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні підходи щодо сутності “маркетингова стратегія”.

(Складено на основі [15,19])

На підставі аналізу наукових джерел визначено ключові атрибути маркетингової стратегії, які відображені на рис.1.3.

маркетингова стратегія довгостроково орієнтована й має узгоджуватися з головною метою діяльності підприємства та його місією;

маркетингова стратегія не є різновидом генеральної стратегії, але створюється як похідна від неї та дає можливість забезпечити виконання маркетингових цілей;

маркетингова стратегія виступає фундаментом для довготермінового й оперативного планування діяльності;

в основу маркетингової стратегії покладені потреби споживача. На основі вивчення потреб споживачів можна прогнозувати, тобто передбачати майбутнє;

у сучасних умовах господарювання маркетингова стратегія підприємства носить адаптивний характер, надаючи йому можливість пристосування до змін зовнішнього середовища та отримання стійкості. Таким чином, маркетинговій стратегії властивий динамічний характер;

маркетингова стратегія є засобом досягнення стійкості на ринку в умовах конкурентної боротьби.

Рис.1.3. Сутнісні характеристики маркетингової стратегії.

*(Складено на основі [16,18])*

На основі аналізу ключових аспектів маркетингової стратегії та інтеграції різноманітних підходів, можливо сформулювати власне визначення. Маркетингова стратегія представляє собою стратегічний план дій у сфері маркетингу на тривалий період, який включає в себе набір маркетингових інструментів, що адаптуються до динамічних умов зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечуючи досягнення маркетингових цілей та розвиток конкурентних переваг.

Характерні риси маркетингової стратегії підприємства представлені на рис.1.4.



маркетингова стратегія є довгостроково-орієнтованою;

являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства;

базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу;

маркетингова стратегія має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства, є складовою частиною стратегічної піраміди підприємства;

визначає ринкове спрямування діяльності підприємства, тобто його ринкові напрямки;

визначає сильні сторони підприємства, а відповідно визнає конкурентні переваги підприємства.

Рис.1.4. Риси маркетингової стратегії підприємства.

(Складено на основі [17,21])

Водночас слід зазначити, що маркетингова стратегія підприємства дозволяє:

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

підвищити адаптивність підприємства до непередбачених змін у зовнішньому середовищі;

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

концентрувати маркетингові зусилля на цільових сегментах ринку;

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

Маркетингова стратегія відіграє ключову роль у стратегічному плануванні компанії та є однією з основних функціональних стратегій. Вона важлива, оскільки визначає не лише майбутні напрямки маркетингових зусиль у відповідних ринкових сегментах, але й встановлює основу для відносин між бізнесом та його

ключовими зацікавленими сторонами, внутрішніми та зовнішніми. Це також сприяє розвитку конкурентоспроможності компанії. Відповідно, маркетингова стратегія закладає фундамент для розробки інших функціональних стратегій, таких як персоналу, фінансів, виробництва, логістики тощо, і є визначеною стратегією вищого рівня. В процесі формування маркетингової стратегії компанії вирішуються певні завдання, які представлені на рис.1.5.

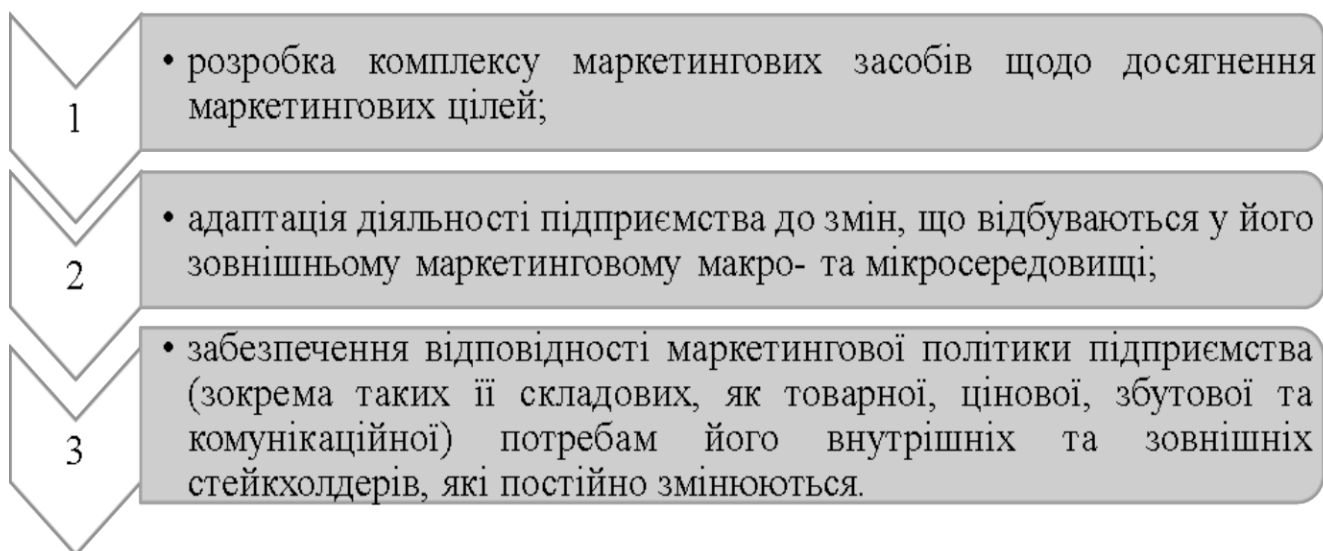


Рис.1.5. Завдання маркетингової стратегії.

*(Складено на основі [17,19])*

Маркетингова стратегія служить як зв'язуюча ланка між цілями компанії та її ресурсами, акцентуючи на цілеспрямованому використанні цих ресурсів для створення довготривалих конкурентних переваг. Розробка стратегії базується на маркетингових цілях, визначених у корпоративній стратегії, прогнозах ринкових тенденцій, аналізі переваг та вподобань споживачів, а також оцінці ресурсів та можливостей на ринку.

Узагальнюючи вищезазначене, акцентуємо увагу на особливостях маркетингової стратегії підприємства (рис.1.6).

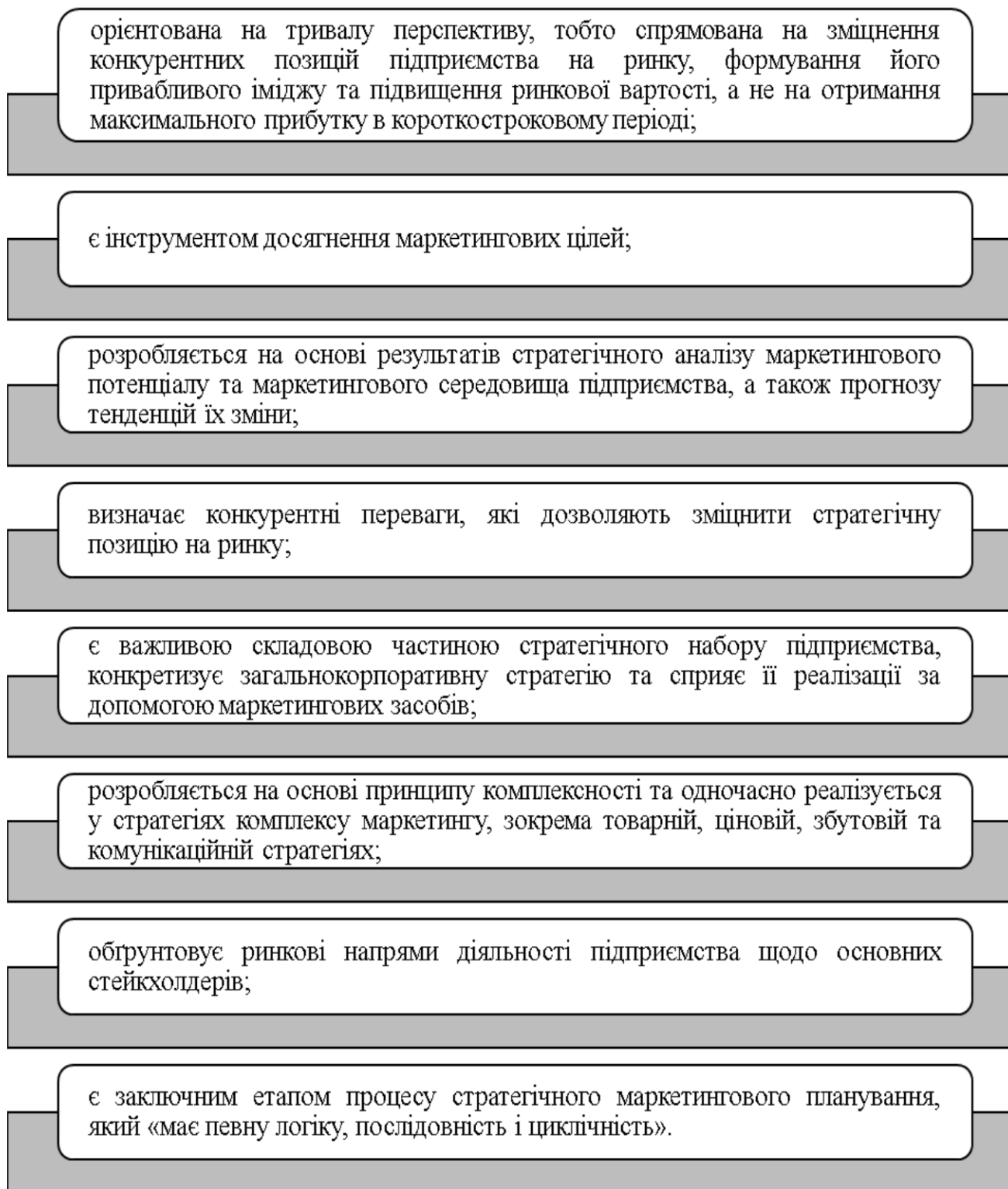


Рис.1.6. Особливості маркетингової стратегії

(Складено на основі [19])

Внутрішній маркетинг має значний вплив на ефективність роботи підприємств, оскільки він залежить від робочого потенціалу та мотивації співробітників. Застосування інструментів внутрішнього маркетингу сприяє

створенню партнерських відносин між керівництвом, персоналом та клієнтами, підвищує задоволеність працівників і сприяє лояльності до компанії та її продукції на ринку. Основні аспекти, що є ключовими для розробки ефективної маркетингової стратегії:

Маркетингова стратегія вимагає гармонізації маркетингових цілей з основною місією та стратегічними цілями компанії, а також з її виробничими можливостями та потребами споживачів. Вона передбачає:

- Врахування інтересів усіх зацікавлених сторін компанії;
- Регулярний аналіз ринку для створення необхідної інформаційно-аналітичної бази для розвитку;
- Створення безпосереднього зв'язку зі споживачами через соціальні мережі та розвиток їх лояльності до бренду та продукції;
- Інтегрований підхід до покращення продуктової, цінової, дистрибуційної та комунікаційної політики;
- Фокус на довготривалій успіх компанії на ринку.

Отже, ефективність реалізації маркетингової стратегії підприємства безпосередньо залежить від тактики маркетингу та здатності керівництва швидко реагувати на зміни, що відбуваються у сучасному середовищі.

## **1.2. Принципи і методи формування маркетингової стратегії.**

Процвітання будь-якого бізнесу залежить не лише від ефективності його внутрішніх процесів, але й від впливу факторів ззовні, що вимагає від підприємств розробки стратегій для успішної діяльності. Це зобов'язує менеджмент до ретельного аналізу зовнішніх впливів, що дозволяє компанії своєчасно адаптуватися до змін, зміцнити свої конкурентні позиції та передбачити можливі напрямки розвитку. Економісти вважають зовнішнє середовище комплексом умов і факторів, які включають економічні, політичні, природні, соціальні аспекти, а також вплив господарюючих суб'єктів, місцевих та міжнародних інституцій. Це

середовище характеризується складністю, непередбачуваністю, швидкими змінами та взаємозв'язками.

Різноманітність факторів, що вимагають від компаній адаптації, створює складність у зовнішньому середовищі. Через постійну зміну та обсяг інформації, існує елемент невизначеності. Розрізняють фактори, які безпосередньо впливають на компанію (мікросередовище) та ті, що мають непрямий вплив (макросередовище). Фактори, що безпосередньо впливають на діяльність компанії, заслуговують особливої уваги через їх значний вплив. Вони характеризуються непередбачуваністю та змінністю і включають економічні, соціокультурні, політичні, природні, технологічні, демографічні, екологічні аспекти. Сучасний стан економіки країни визначається цими факторами. Оцінка їх впливу на компанію можлива з урахуванням ринкових масштабів, технологічної оснащеності та інноваційності. Тому розуміння впливу зовнішніх та внутрішніх факторів є ключовим для керівництва на всіх рівнях і служить основою для прийняття обґрунтованих рішень.

При розробці маркетингової стратегії підприємства, яка формується під впливом численних факторів сучасного ринку, особливу увагу приділяють наступним чотирьом основним групам факторів:

1. Фактори ринкового середовища - це зовнішні умови, які впливають на діяльність підприємства, включаючи конкуренцію, попит та пропозицію, законодавчі обмеження тощо.

2. Фактори споживачів - включають в себе потреби, бажання, вподобання та поведінку цільових споживачів, а також способи їх дослідження та аналізу.

3. Внутрішні фактори підприємства - охоплюють ресурси, корпоративну культуру, структуру управління, внутрішні процеси та здатність до інновацій.

4. Фактори макросередовища - це ширші соціальні, економічні, політичні та технологічні тенденції, які можуть впливати на ринок в цілому та на підприємство зокрема.

Ці групи факторів визначають рамки, в яких підприємство повинно працювати, та вказують на необхідність гнучкості та адаптивності стратегії до змінних умов ринку.

Внутрішні фактори визначають потенціал якості та адаптивності компанії до потреб споживачів, тоді як зовнішні фактори формують структуру попиту, ціну та наявність ринкових ніш. Здатність компанії до адаптації під індивідуальні запити клієнтів також є важливим аспектом у формуванні маркетингової стратегії. Компанії, що виробляють лише стандартні товари, мають обмежену адаптивність і залежать від масштабів виробництва та ціни, в той час як ті, що мають гнучкі виробничі можливості, можуть легко налаштовуватися на виробництво нестандартних продуктів. При виборі маркетингової стратегії важливо використовувати методи, які допоможуть організувати та оцінити цілі компанії, визначити та систематизувати завдання, що потребують вирішення.

При розробці маркетингової стратегії компанії важливо застосовувати методики, які допоможуть систематизувати та оцінити цілі організації, аналізувати та ранжувати завдання, що потребують вирішення. (рис.1.7).



Рис.1.7. Основи вибору маркетингової стратегії.

(Складено на основі [17,22])

Встановлення адекватних цілей є вирішальним для створення ефективної стратегії компанії. Цілі мають бути спрямовані не лише на усунення існуючих проблем, але й на розвиток потенціалу; вони не повинні бути занадто вузькими та мають бути досяжними для команди, яка прагне їх реалізувати.

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



Рис.1.8. Принципи розробки маркетингової стратегії.

*(Складено на основі [19])*

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

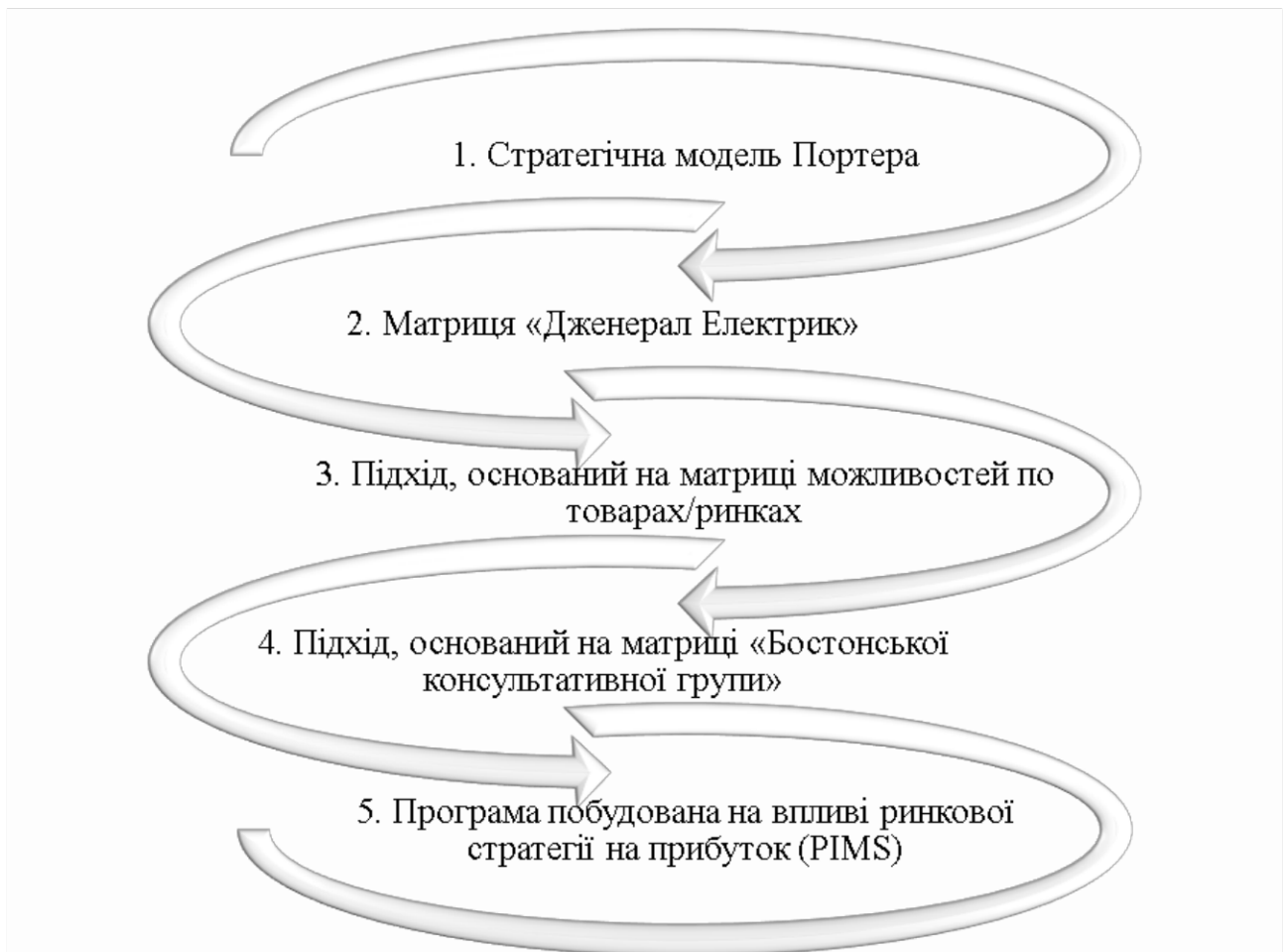


Рис.1.9. Підходи до розробки стратегії.

*Складено на основі [24]*

Визначення чітких цілей є основою для напряму розвитку маркетингової стратегії організації. Розробка такої стратегії відбувається на основі цих цілей та адаптується відповідно до глибоких аналітичних висновків.

Процес створення маркетингової стратегії включає наступні кроки:

- Встановлення місії компанії, яка визначає її довгострокові цілі та основні напрямки;
- Аналіз поточного стану, включаючи внутрішні та зовнішні фактори;
- Формулювання проміжних цілей на основі попереднього аналізу та фактичних результатів;
- Розробка стратегій для кожного аспекту маркетингового міксу, вибір та оцінка альтернатив;



- Створення єдиної комплексної стратегії, де кожен елемент підтримує інший;
- Реалізація стратегії, що включає детальний план дій, бюджетування та графік;
- Моніторинг досягнення визначених цілей.

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



Рис. 1.10. Процес формування стратегії маркетингу

*Складено на основі [32]*

Рисунок 1.11 демонструє процес створення маркетингової стратегії для компанії. Використовуючи цей алгоритм, можливо розробити індивідуальну маркетингову стратегію, яка буде адаптована до конкретної сфери діяльності підприємства та наявності відповідної інформації, при цьому економіко-математичні моделі та методики можуть змінюватися.



Рис. 1.11. Алгоритм розробки маркетингової стратегії  
(Складено на основі [27, 29])

Розробка маркетингової стратегії компанії включає в себе різноманітні методики, які базуються на комбінації загальнонаукових та спеціалізованих методів. Універсальні методи, засновані на логіці та філософії, є придатними для застосування в будь-якій галузі економіки. Важливо використовувати цілісний науковий підхід, включаючи системний, ситуаційний та інтеграційний аналізи, для розробки ефективної маркетингової стратегії. Основні методи можна класифікувати наступним чином:

- Графічно-матричні моделі: включають матрицю БКГ, матрицю Мак Кінсі, матрицю SPACE, дерево рішень тощо.
- Аналітично-експертні методи: такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця оцінки можливостей, PIMS-аналіз.
- Економіко-математичні моделі: для кількісного аналізу та прогнозування.

Використання лише одного з цих методів може бути недостатнім для врахування всіх важливих чинників. Комплексний аналіз дозволяє компанії розробити маркетингову стратегію, яка відповідає її потребам та можливостям, а також адаптується до змін у ринкових умовах та конкуренції. Це забезпечує компанії кращі шанси на успіх та лідерство на ринку, особливо в умовах економічної невизначеності.

### **1.3. Методи оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства**

У сучасному динамічному бізнес-середовищі ключовими викликами для будь-якої компанії є неперервний розвиток, здобуття позицій на ринку та забезпечення конкурентних переваг на довгострокову перспективу. Вирішення цих завдань можливе через вибір правильного стратегічного напрямку, ретельно спланованої стратегії та оцінки її ефективності. Оцінка ефективності маркетингової стратегії є фундаментальною для виконання стратегічного планування маркетингу і є критичною для її розробки. Розв'язання цього завдання включає важливі практичні та теоретичні аспекти, такі як підвищення продуктивності компанії, зміцнення її конкурентоспроможності та обґрунтування вибору маркетингової стратегії.

Науковці, такі як І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, М. Мескон, Н.В. Куденко, М. Макдональд, М. Альберт, Ф. Хедоурі, С. Харковенко, Г.Л. Багієв, приділяють значну увагу дослідженню ефективності маркетингових стратегій, що відображається у їхніх працях.

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

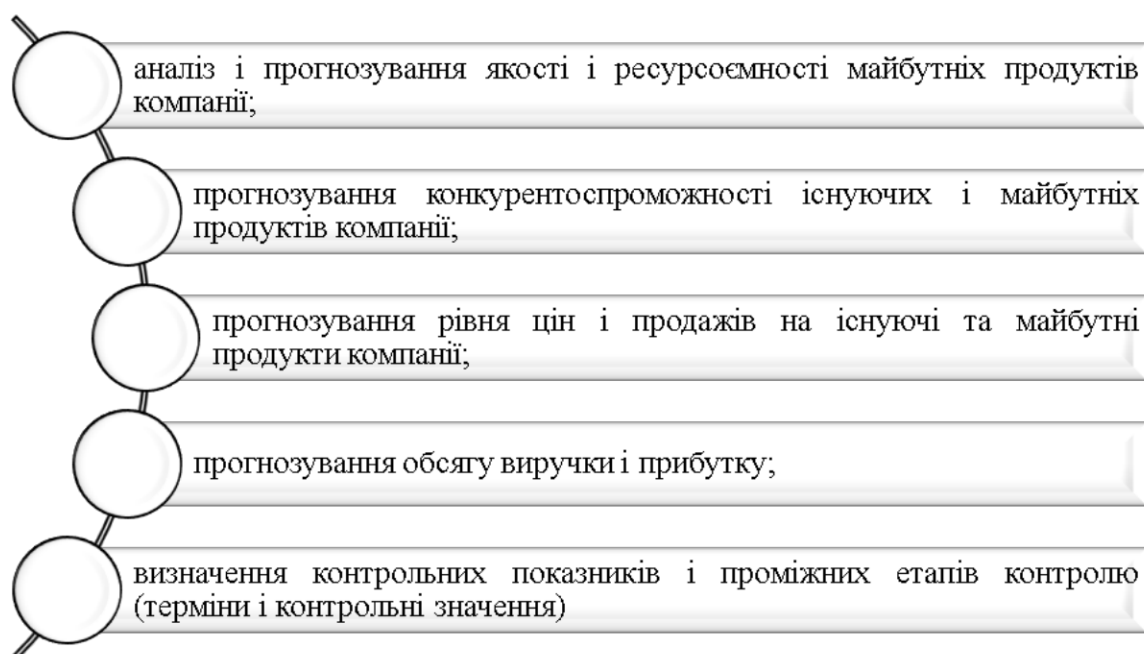


Рис.1.12. Складові оцінки маркетингової стратегії.

*Складено на основі [27]*

Маркетингова стратегія має бути розроблена як чіткий план дій, що слугуватиме напрямком для просування продукту, послуги чи бренду, заснованим на аналізі даних. Вибір та оцінка стратегій ґрунтується на критеріях, які дозволяють передбачити їхню майбутню ефективність. Оцінювання стратегій часто ускладнюється обмеженою інформацією та необхідністю швидкого прийняття рішень. Кожна стратегія повинна бути оцінена з точки зору її бажаності, реалізованості та потенціалу для комерційного успіху.

Початковим етапом у процесі оцінки стратегій є встановлення конкретних цілей, до яких прагне підприємство. Розбіжності в цілях та інформаційні розходження часто призводять до конфліктів при стратегічному плануванні. Для аналізу ефективності маркетингової стратегії слід врахувати:

**Цілі та місію компанії:** Стратегія має бути у відповідності з основними завданнями та місією фірми, відображати її інвестиційні наміри та використовувати наявні ресурси.

**Ризики:** Важливо оцінити ризики, які включають можливість зниження доходів та збільшення витрат. Точне прогнозування ризиків є складним через

непередбачуваність зв'язку між стратегією та її довгостроковими результатами, які залежать від дій конкурентів.

Баланс портфеля: Необхідно забезпечити рівновагу у портфелі продукції, уникаючи зосередження лише на неперспективних ринках.

Інвестиції: Оцінка потрібних інвестицій включає аналіз первинних витрат на вхід у ринок та подальші витрати на утримання ринкової частки. Важливо забезпечити достатність ресурсів для реалізації стратегії, що включає відповідність між стратегією та поведінкою на ринку, внутрішніми можливостями та ресурсами, а також вищими планами компанії. Окрім цього, потрібно врахувати потенційні негативні наслідки.

Основною метою компанії, яка також є ключовим маркетинговим індикатором, є збільшення її частки на ринку. Маркетологи визначають два основних показника для оцінки ефективності маркетингової стратегії:

Ринкова частка підприємства: Це відсоток продажів товарів компанії від загального обсягу ринку.

Відносна ринкова частка підприємства: Це співвідношення ринкової частки компанії до ринкової частки її найближчого конкурента.

Ринкова частка підприємства визначається за формулою:

$$PЧ_{\text{к}} = \frac{Q_{\text{з.п.}}}{MP} \cdot 100\% \quad (1.1)$$

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

$MP$  – місткість ринку.

У конкурентному бізнес-середовищі, показник відносної частки ринку відіграє ключову роль у стратегічному маркетингу. Він визначається як співвідношення між ринковою часткою компанії та часткою її найбільшого конкурента, що дозволяє більш точно оцінити конкурентну позицію підприємства на ринку.

Цей показник дає змогу компанії оцінити свої конкурентні переваги та стратегічно планувати свої дії для підвищення ефективності на ринку.

Відносна частка ринку компанії визначається за такою формулою:

$$BRЧ_{*} = \frac{PЧ_{*}}{PЧ_{нк}} \quad (1.2)$$

де РЧ.н.к. – ринкова частка найсильнішого конкурента.

Оцінка ефективності маркетингових стратегій не може бути зведена до одного універсального показника, адже важливо врахувати деталі на кожному рівні. Відсутність стандартизованої методології оцінки в сучасних дослідженнях, як національних, так і міжнародних, підкреслює потребу у вдосконаленні таких алгоритмів. Процес оцінки включає в себе наступні взаємопов'язані кроки:

Збір та аналіз інформації: Збір даних та їх моніторинг є фундаментальним для розуміння ефективності стратегій.

Визначення стратегій: Вибір конкретних маркетингових стратегій на основі зібраної інформації.

Оцінка портфеля стратегій: Аналіз ефективності різних маркетингових стратегій, що використовуються компанією.

Аналіз сильних та слабких сторін: Вивчення переваг та недоліків у використанні маркетингових стратегій.

Виявлення резервів: Пошук можливостей для покращення маркетингових стратегій.

Перший крок у цьому процесі — це збір та моніторинг інформації, який включає в себе оцінку використання різноманітних джерел даних, від первинних спостережень до аналізу вторинної інформації, такої як законодавчі матеріали, методичні посібники, нормативні документи, фахові видання та локальні ЗМІ.

Дослідження показують, що місцеві компанії часто не забезпечують виконання ключових маркетингових ініціатив, таких як створення централізованої бази даних для розробки маркетингових стратегій. Це призводить до недостатності даних про відданість клієнтів, конкурентність на ринку, інноваційні методи комунікації, позиціонування тощо.

Другий крок у процесі оцінювання маркетингових стратегій полягає у визначенні стратегій, які використовує компанія. Матричний аналіз дозволяє уточнити елементи маркетингової стратегії фірми.

Третім кроком є оцінка ефективності маркетингової стратегії. Важливо оцінювати як зовнішню, так і внутрішню ефективність на всіх рівнях. Зовнішня ефективність оцінюється за рівнем відповідності стратегії корпоративній місії, яка полягає у задоволенні потреб клієнтів через продукти компанії, що дозволяє визначити, наскільки стратегія відповідає або не відповідає цій місії.

Оцінка внутрішньої ефективності стратегії компанії здійснюється через аналіз досягнення стратегічних цілей, які можуть бути виражені у відсотковому співвідношенні фактичних результатів до запланованих. Ці цілі зазвичай пов'язані з ключовими економічними показниками, такими як зростання ринкової частки, рентабельності та обсягів продажів.

Бізнес-стратегія має бути узгоджена з корпоративною стратегією, а її ефективність можна виміряти за допомогою бальної системи, де враховуються такі аспекти як оптимальність вартості планування, продуктове та цінове лідерство.

Для оцінки ефективності функціональних стратегій важливо визначити, наскільки вони відповідають стратегіям вищого рівня. Ефективність використання потенціалу компанії можна оцінити за допомогою системи показників, яка включає кількісні та якісні показники ефективності діяльності, а також показники ресурсозабезпеченості та ефективності використання ресурсів.

Оцінка ресурсної забезпеченості функціональної стратегії включає аналіз таких критеріїв, як ступінь забезпеченості, достатність ресурсів та своєчасність їх надходження. Хоча вітчизняні компанії зазвичай мають достатньо матеріалів та робочої сили, інформаційна база часто залишається недостатньою, що вимагає збільшення фінансових ресурсів для її покращення.

Для оцінювання ресурсної ефективності використовуються показники загальної та часткової ефективності. Виробничі підприємства непивоварної галузі, як правило, досягають ефективності через оновлення організаційної структури та модернізацію виробництва.

Структурний аналіз сильних та слабких сторін маркетингових стратегій, зокрема за допомогою SWOT-аналізу, допомагає визначити, наскільки стратегії відповідають стратегічним цілям компанії, чи спрямовані вони на вирішення

ключових завдань, чи достатньо вони фінансово підтримані, та чи досягають вони встановлених економічних та соціальних цілей.

Завершальний етап оцінки полягає у виявленні можливостей для підвищення ефективності маркетингової стратегії. На цьому етапі визначаються потенційні резерви та обираються найбільш ефективні з них для оптимізації стратегічних напрямків. Інструменти маркетингової стратегії використовуються для узгодження стратегічних планів, корекції цілей, розробки інструментарію, залучення додаткових фінансових ресурсів та підвищення прибутковості та ефективності використання ресурсів.

Отже, можна підсумувати наступне:

Процес оцінки ефективності маркетингових стратегій включає кілька ключових етапів: збір та аналіз інформації, визначення маркетингових стратегій, оцінка портфеля стратегій, аналіз сильних та слабких сторін, а також ідентифікація можливостей для покращення.

Експерти вважають, що серед невикористаних резервів для підвищення ефективності стратегічного маркетингу можна виділити управління ланцюгами постачання, інтернет-маркетинг та управління ризиками.

Основні методи оцінки стратегії включають “Аналіз розбіжностей”, який порівнює цілі стратегічного плану з реальними можливостями компанії. Модель аналізу динаміки витрат та кривої досвіду припускає, що вартість одиниці продукції знижується на 20% з кожним подвоєнням обсягу виробництва.

Таким чином, ключовими показниками для оцінки стратегії є мінімізація витрат, збільшення ринкової частки та максимізація виробництва для досягнення ефекту масштабу.

Гнучка оцінка ефективності маркетингової стратегії на ринку дозволяє швидко адаптуватися до змін у продуктивній лінійці, ціноутворенні, продажах та комунікаційній політиці, своєчасно коригувати стратегію, приймати обґрунтовані бізнес-рішення та сприяти зростанню корпоративної конкурентоспроможності.



## Висновки до 1 розділу

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

1. Сутність поняття «маркетингова стратегія» - це довготермінова орієнтована модель маркетингової діяльності, що містить сукупність маркетингових інструментів, які постійно коригуються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, дають змогу досягати поставлених маркетингових цілей та сприяють формуванню конкурентних переваг.

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

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

4. Досліджено фактори внутрішнього середовища, що визначають можливий рівень якості та здатність фірми пристосовуватися до запитів споживачів, а фактори довкілля визначають структуру попиту на якість та ціну, наявність вільної

ринкової ніші, наявність вільного ринку товарів та послуг. ніші, ринкові ціни та ринкові продукти.

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

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

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

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

ПрАТ Тернопільський молокозавод - велике українське молокопереробне підприємство, засноване 1957 року. Продукція підприємства об'єднана під ТМ «Молокія».

В асортименті ТМ «Молокія» понад 80 найменувань у категоріях: молоко, йогурт, кефір, сметана, сир, вершкове масло. ТМ «Молокія» увійшла до ТОП-5 виробників молочної продукції в Україні та посідає лідерські позиції у виробництві казеїну. Високотехнологічні виробничі потужності сертифіковані згідно стандарту ISO 22000:2018.

Кількість працівників складає 1164 особи.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» єдиний в Україні володіє унікальною системою очистки молока «Fresh Milk» від одного з найбільших у Європі виробників обладнання GEA.

Основний напрямок переробки молока ПрАТ «Тернопільський молокозавод» - виробництво широкого асортименту класичної молочної продукції (молоко, кефіри, сметана, йогурти, масло та сири) коротких термінів зберігання з максимальним збереженням природних цінних якостей молока. Продукція підприємства об'єднана під брендом . Визначальною стратегією діяльності підприємства та головною конкурентною відмінністю є виготовлення лише натуральних молочних продуктів без застосування немолочних домішок, консервантів та стабілізаторів.

Основний асортимент продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»: молоко, кефір, творог, йогурт, сметана.

За роки своєї діяльності, підприємство встановило себе як надійного виробника широкого спектру якісних молочних продуктів, утримуючи лідерські

позиції на українському ринку. Компанія є однією з п'яти провідних виробників молочної продукції в країні.

З огляду на характеристики молока, сумлінні виробники приділяють пріоритетну увагу до якості використовуваної сировини. Молоко, яке не проходить належного контролю, може бути джерелом шкідливих бактерій та мікроелементів, що несуть загрозу здоров'ю людей. Продукти молочного заводу “Придніпровський” відповідають вимогам якості, встановленим національними та європейськими стандартами, завдяки закупівлі сировини лише у надійних постачальників з відповідними сертифікатами та документацією. Крім того, нещодавно завод модернізував своє виробниче обладнання, інвестувавши кошти в передові технології від провідного європейського виробника, що сприяло підвищенню якості готової продукції.



Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

*(Складено на основі інформації підприємства)*

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

Продукція випускається під ТМ «Молокія»

Торговельна марка “Молокія” успішно продовжує багаторічні традиції виробництва, покладаючись на досвід своїх кваліфікованих працівників у

виробництві натуральних та якісних харчових продуктів. Продукція “Молокія” регулярно отримує високі відзнаки на міжнародних виставках, конференціях та ярмарках, здобуваючи нагороди у таких країнах, як США, Франція, Швейцарія, Бельгія, Німеччина, Росія та Україна.

“Молокія” пропонує широкий асортимент кисломолочних продуктів, призначених як для дітей, так і для дорослих, забезпечуючи український ринок такими продуктами, як:

Молоко різних відсотків жирності;

Вершкове масло;

Сметана;

Йогурти;

Кефіри;

Кисломолочні десерти;

Продукти дитячого харчування.

Компанія також виробляє кисломолочні продукти з різним вмістом жиру, включаючи лінійку знежирених продуктів для тих, хто слідкує за фігурою або веде здоровий спосіб життя. Йогурти “Молокія” випускаються з різноманітними наповнювачами, при цьому компанія використовує фрукти без ГМО для їх виробництва.

Продукція пакується у різноманітній тарі, забезпечуючи зручність для різних категорій споживачів. Наприклад, сир доступний у пакетах по 180, 300, 450 та 900 грамів, що робить його ідеальним вибором для великих сімей, які регулярно вживають кисломолочні продукти.

Технологи бренду “Молокія” активно працюють над розробкою нових продуктів, запроваджуючи на ринок України унікальні новинки, які не мають аналогів. Серед них - ексклюзивні види сиру, створені за особливими рецептами, йогурти з новими смаками фруктових наповнювачів, а також продукти з пониженим вмістом жиру, які регулярно з'являються на полицях київських магазинів.

Продукція Публічного акціонерного товариства Тернопільський молокозавод широко представлена в усіх супермаркетах країни, доступна як у локальних міні-маркетах, так і в великих продуктових мережах. Додатково, компанія пропонує можливість онлайн-замовлення з доставкою молока, йогурту, ряжанки чи кефіру прямо до дверей дому або до найближчого поштового відділення.

З метою забезпечення доступності своєї продукції для широкого кола споживачів, “Молокія” дотримується політики доступних цін, при цьому зберігаючи високу якість продукції, що підтверджується співвідношенням ціна-якість.

## **2.2. Аналіз конкурентного середовища та конкурентоспроможності підприємства**

В Україні справді існують виклики, пов’язані з якістю сировини для виробництва молочних та кисломолочних продуктів. Це питання актуальне для вітчизняних виробників, які прагнуть відповідати національним стандартам та конкурувати на міжнародному рівні, особливо на європейському ринку.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має численних конкурентів, серед яких:

ТОВ «Терра Фуд» з торговими марками, що охоплюють широкий спектр продукції;

АТ «Молочний Альянс», яке пропонує різноманітні молочні продукти;

ТОВ «Danone Україна», відоме своїми брендами йогуртів та інших кисломолочних товарів;

ТОВ «Люстдорф», яке також пропонує широкий асортимент молочної продукції;

ПАТ «Вимм-Билль-Данн Україна», що має в асортименті популярні марки для дітей та дорослих.

Для забезпечення високої якості продукції та задоволення потреб споживачів, важливо, щоб виробники продовжували дотримуватися строгих стандартів якості, інвестували в сучасні технології та інновації, а також розробляли нові продукти, які відповідають змінюваним вимогам ринку.

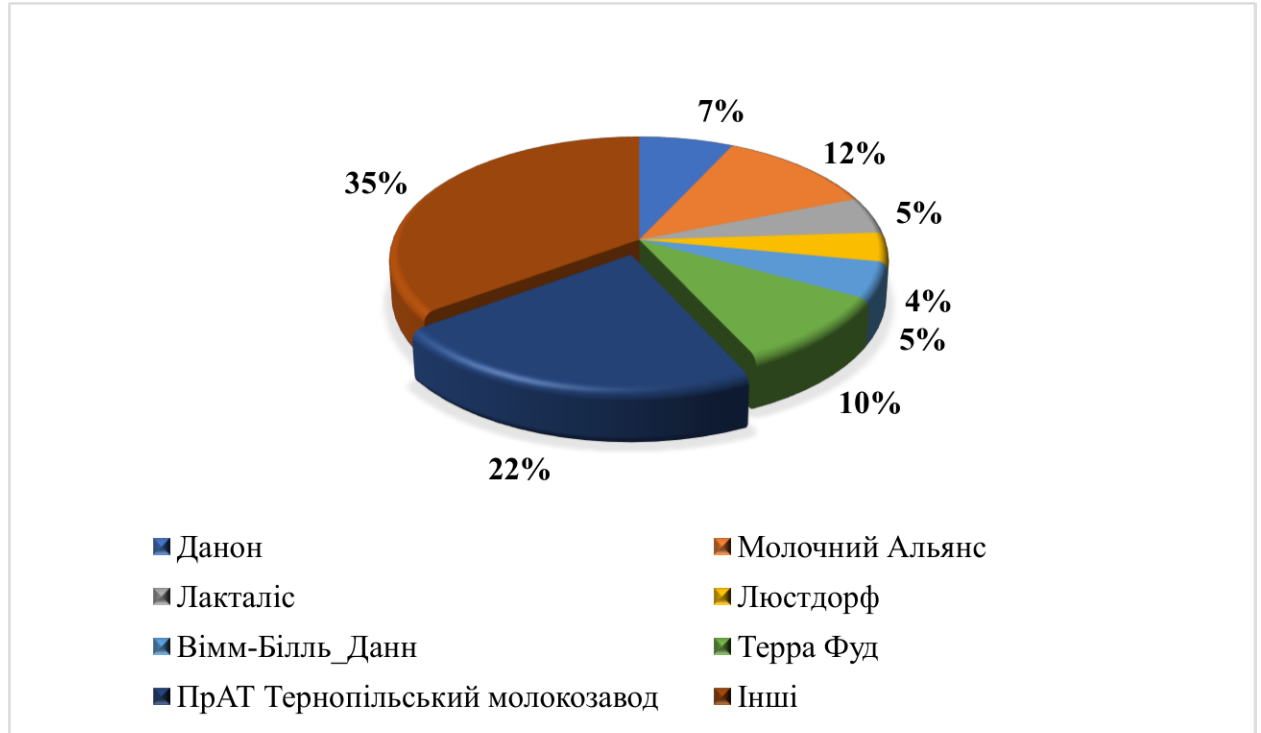


Рис. 2.2. Місце ПрАТ «Тернопільський молокозавод» серед основних конкурентів.

(Розроблено автором)

Для визначення конкурентної позиції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» була проведена рейтингова оцінка торгових марок підприємства. Вибрано п'ять торгових марок: ТМ «Ферма», ТМ «Яготинське», ТМ «Активія», ТМ «Селянське», ТМ «Чудо». Вихідна інформація для проведення рейтингової оцінки наведена в Додатку А, табл. А.1.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів: показує, як ефективно підприємство використовує свої короткострокові активи для генерації доходів.

Коефіцієнт загальної ліквідності: вимірює здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів.

Коефіцієнт автономії: вказує на частку власного капіталу в загальній структурі капіталу підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності: показує ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Рентабельність комерційна: відображає прибутковість від продажу товарів та послуг.

Рентабельність власного капіталу: показує, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал для отримання прибутку.

Рентабельність позикового капіталу: вимірює ефективність використання залучених коштів.

Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу: вказує на баланс між власними та залученими коштами.

Ці показники, які базуються на даних балансу та звіту про фінансові результати, дозволяють моніторити фінансовий стан підприємства та його зміни. Використання стандартизованих показників у порівнянні з еталонним підприємством допомагає визначити позицію компанії на ринку та її конкурентоспроможність. Оцінка рейтингу може бути використана для аналізу поточного стану та планування стратегічних змін.

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

Стандартизовані показники підприємства знаходимо за формулою:

$$X_{ij} = K_{fij} / K_{maxij} \quad (2.1.)$$

Де  $X_{ij}$  – стандартизований показник

$K_{fij}$  – значення кожного показника по кожному підприємству

$K_{maxij}$  – максимальне значення показника (показник еталонного підприємства).

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



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

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

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

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

Таблиця 2.1.

### Результати проведення рейтингової оцінки підприємства

| Показники                             | Значення показників |                          |              |                 |               |                   |
|---------------------------------------|---------------------|--------------------------|--------------|-----------------|---------------|-------------------|
|                                       | ТМ<br>«Молокія»     | Підприємства -конкуренти |              |                 |               |                   |
|                                       |                     | ТМ<br>«Яготинське»       | ТМ<br>«Чудо» | ТМ<br>«Активіа» | ТМ<br>«Ферма» | ТМ<br>«Селянське» |
| Значення<br>рейтингової<br>оцінки (R) | 1,53                | 1,51                     | 1,78         | 2,11            | 2,29          | 2,95              |
| Рейтинг                               | <b>2</b>            | <b>1</b>                 | <b>3</b>     | <b>4</b>        | <b>5</b>      | <b>6</b>          |

*Джерело: розраховано автором*

Отже, перше місце в рейтингу займає конкурент ПрАТ «Тернопільський молокозавод», тому як має мінімальне значення  $R$ . Це свідчить про його вигідне положення серед конкурентів. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займає друге місце серед конкурентів.

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

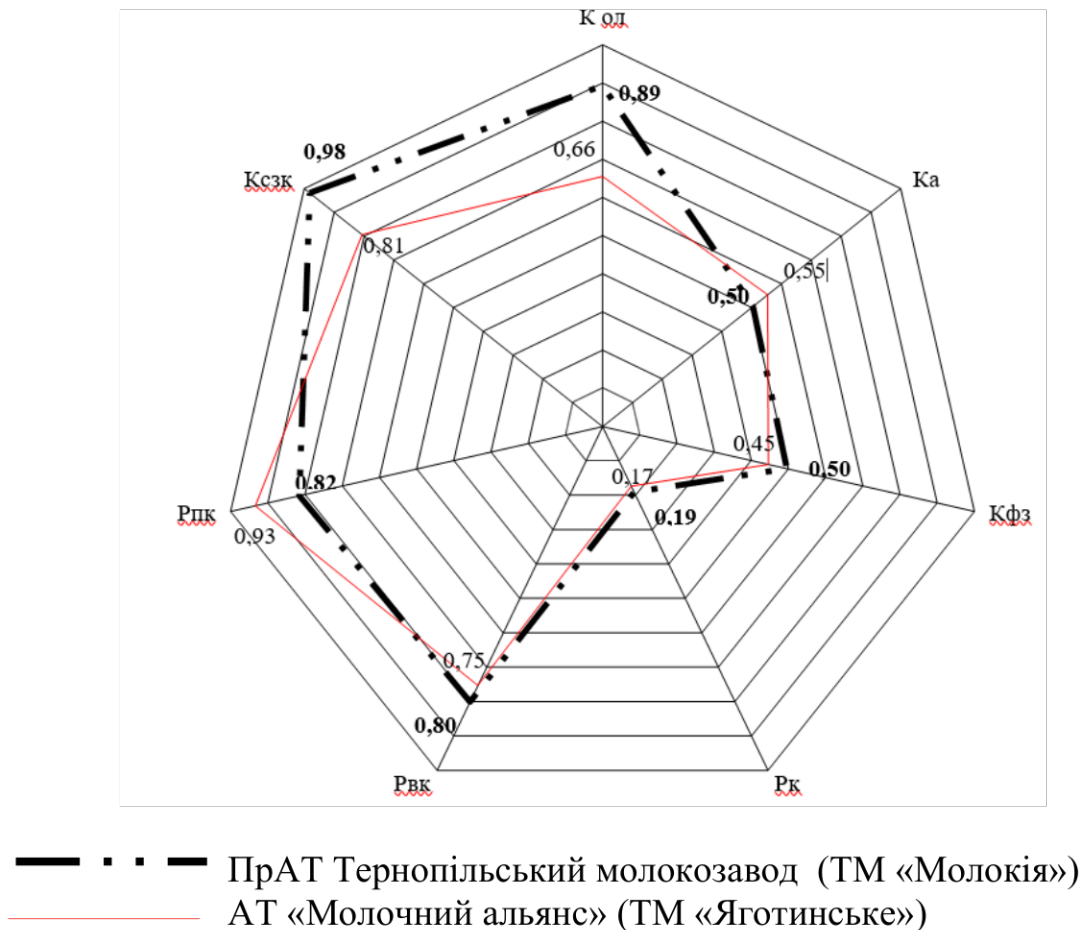


Рис. 2.3. Порівняльна оцінка діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з еталонним підприємством  
(Розроблено автором)

На представленому графіку виконано порівняльний аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у порівнянні з референтним підприємством, яким є АТ «Молочний альянс». Важливо для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» врахувати ключові зовнішні фактори, що безпосередньо впливають на діяльність, та вжити заходів для їх нейтралізації, що сприятиме покращенню та зміцненню позицій компанії на ринку.

Аналізуючи конкурентоспроможність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у порівнянні з іншими гравцями ринку, доцільно розробити ланцюжок цінностей, який демонструється на рисунку 2.4.

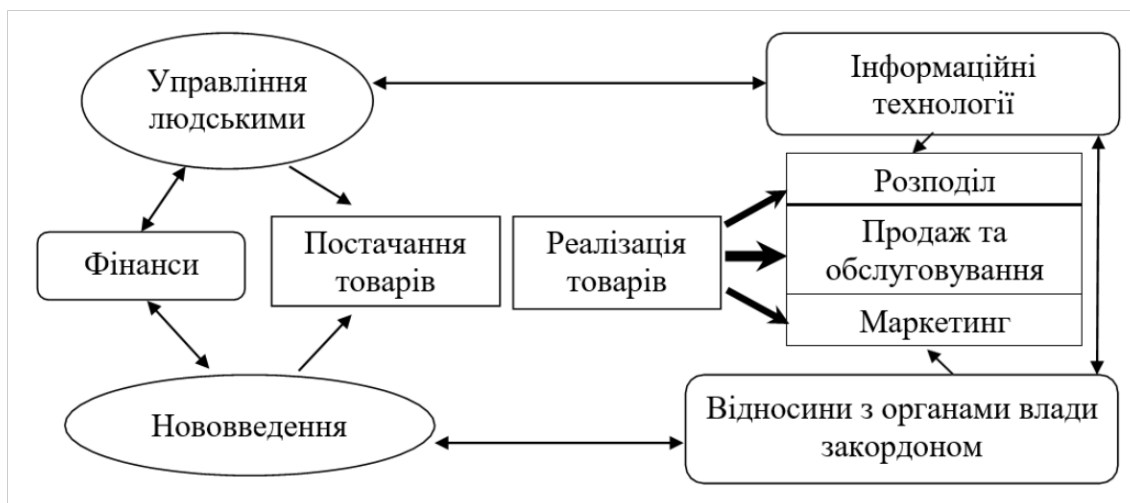


Рис. 2.4. Ланцюжок цінностей ПрАТ «Тернопільський молокозавод»  
(Розроблено автором)

Для глибшого аналізу конкурентоспроможності важливо визначити ключові фактори успіху (КФУ), які впливають на ефективність діяльності підприємства. Це включає дослідження ринкового попиту та аналіз конкурентного середовища. Такий аналіз дозволяє виявити сильні сторони, на які можна спиратися, та слабкі, які потребують удосконалення. Для цього можна використовувати дані, представлені у таблицях 2.2 та 2.3, які допоможуть зібрати необхідну інформацію та визначити стратегічні напрямки для підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.2

#### Визначення ключових факторів успіху ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

| Галузь     | Аналіз попиту                                                                                                                               | Аналіз конкуренції                                                                                                                         | КФУ                                                                                                               |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Збут       | 1. Висока цінова чутливість покупців<br>2. Можливість реалізовувати більш якісний товар                                                     | 1. Конкуренція має ціновий характер<br>2. Тенденції до зниження попиту<br>3. Високі бар'єри входу в галузь<br>4. Високий рівень витрат     | 1. Досягнення відносно низького рівня цін.<br>2. Зменшення обсягу не якісних товарів                              |
| Вплив моди | 1. Попит залежить від якості, економічності, кольору, розмірів<br>2. Покупці готові додатково заплатити за ексклюзивність, якість та модель | 1. Великі бар'єри входу в бізнес<br>2. Високий рівень конкуренції на міжнародному ринку<br>3. Конкуренція має ціновий і неціновий характер | 1. Комбінування ефективної диференціації з низькими оперативними витратами<br>2. Швидкість адаптації до змін моди |

Джерело: складено автором

Таблиця 2.3

**Аналіз ключових факторів успіху ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

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

*Джерело: розраховано автором*

Аналітичний огляд виявив, що найважливіший фактор успіху був оцінений експертами на 7 балів, у той час як другий за значущістю фактор отримав лише 4 бали, що позначається на кінцевому результаті. Це вказує на можливості для ПрАТ “Тернопільський молокозавод” щодо більш ефективного використання ключових факторів успіху для покращення діяльності.

Для всебічного аналізу внутрішнього середовища компанії рекомендується провести SWOT-аналіз, який допоможе ідентифікувати сильні та слабкі сторони організації (див. Додатку Б).

Інформація про ключові сильні та слабкі сторони ПрАТ “Тернопільський молокозавод” була зібрана та упорядкована в таблиці 2.4, що надасть змогу зробити обґрунтовані висновки стосовно потенціалу підприємства та стратегічних напрямів його розвитку.

Таблиця 2.4.

**Загальні характеристики сильних і слабких сторін ПрАТ «Тернопільський  
молокозавод»**

| <b>Сильні сторони</b>                                                                                                                                                             | <b>Слабкі сторони</b>                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Висока якість товару та доступна ціна;<br>Автоматизована техніка<br>Обширні технічні можливості;<br>Позитивний імідж торгової марки;<br>Своя лабораторія;<br>Кваліфіковані кадри. | Залежність від постачальників сировини;<br>Недостатня сировинна забезпеченість<br>Неоптимальні канали продажів;<br>Зниження рекламної діяльності |

*Джерело: розроблено автором*

Для проведення зведеного аналізу зовнішнього середовища діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», важливо врахувати такі фактори, як конкурентне середовище, ринкові тенденції, законодавчі зміни, економічні умови та технологічні інновації. Це допоможе визначити можливості та загрози, з якими може зіткнутися підприємство, та розробити стратегії для ефективної адаптації та росту. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Загальні зовнішні можливості та загрози для ПрАТ «Тернопільський  
молокозавод», що використовуються у SWOT-аналізі**

| <b>Можливості</b>                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Загрози</b>                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підвищення частки на ринку;<br>Створення унікальної продукції;<br>Розширення присутності на нових ринках;<br>Застосування сучасних рекламних платформ.<br>Інновації в процесах виробництва;<br>Приваблення фінансування для ініціатив нового бізнесу. | Збільшення вартості продукції;<br>Трансформація споживчих переваг;<br>Зростання конкурентоспроможності та посилення ринкових позицій опонентів;<br>Дестабілізація економічного та політичного середовища в країні;<br>Часті зміни в законодавчій сфері. |

*Джерело: розроблено автором*

Для всебічного розгляду внутрішніх та зовнішніх аспектів діяльності ПрАТ “Тернопільський молокозавод” необхідно систематизувати всі впливові фактори у дві основні групи:

- Залежно від автономності: Класифікувати фактори на ті, що піддаються контролю підприємством, та на ті, що є зовнішніми.
- Залежно від часового впливу: Розрізнити фактори на ті, що впливають у короткотерміновій перспективі, та на ті, що мають довготермінове значення.

Проведення такого аналізу може бути представлено у формі стратегічного балансу, який виявить ключові напрямки для прогресу та поліпшення. Після визначення списку можливостей, загроз, сильних та слабких сторін, критично важливо встановити кореляції між ними, створивши SWOT-аналіз. Такий аналіз допоможе визначити стратегічні напрямки, оптимізувати процес прийняття рішень та збільшити продуктивність підприємства. Детальніше про ці аспекти можна дізнатися у додатку Г.

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

Таблиця 2.6.

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

| Фактори                                                        | Вагомість критерію, k | ПрАТ “Тернопільський молокозавод” |               |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|---------------|
|                                                                |                       | Експ. оцінка, b                   | Рівень, (k*b) |
| 1                                                              | 2                     | 3                                 | 4             |
| <b>1. Загроза появи нових конкурентів</b>                      |                       |                                   |               |
| 1.1. Бар’єри при вході на ринок;                               | 0,02                  | 3                                 | 0,06          |
| 1.2. Тактики, що застосовуються провідними компаніями у ринку; | 0,04                  | 6                                 | 0,24          |
| 1.3. Можливості для збуту продукції;                           | 0,03                  | 4                                 | 0,12          |
| 1.4. Специфічні переваги сектору;                              | 0,05                  | 9                                 | 0,45          |
| 1.5. Регуляторні заходи та державна політика.                  | 0,06                  | 2                                 | 0,12          |
| Разом                                                          | 0,2                   | 24                                | 0,99          |
| <b>2. Ринкова влада постачальників</b>                         |                       |                                   |               |
| 2.1. Ексклюзивність ланцюга поставок;                          | 0,08                  | 2                                 | 0,16          |
| 2.2. Важливість ролі споживача;                                | 0,03                  | 3                                 | 0,09          |
| 2.3. Наявність товарів без альтернатив;                        | 0,05                  | 1                                 | 0,05          |

Продовження таблиці 2.6.

| 1                                                                 | 2    | 3  | 4    |
|-------------------------------------------------------------------|------|----|------|
| 2.4.Контроль ринку обмеженою кількістю постачальників;            | 0,02 | 4  | 0,08 |
| 2.5.Різноманітність пропозицій від постачальників;                | 0,04 | 9  | 0,36 |
| 2.6.Опція вертикальної інтеграції для постачальників              | 0,03 | 8  | 0,24 |
| Разом                                                             | 0,25 | 27 | 0,98 |
| 3. Ринкова влада покупців                                         |      |    |      |
| 3.1.Важливість продукту в очах споживача;                         | 0,06 | 6  | 0,36 |
| 3.2.Уніфікація продукції;                                         | 0,04 | 9  | 0,36 |
| 3.3.Сильна залежність попиту від ціни;                            | 0,03 | 3  | 0,09 |
| 3.4.Обізнаність покупців з продуктом;                             | 0,04 | 7  | 0,28 |
| 3.5.Концентрація закупівель у руках невеликої кількості покупців. | 0,03 | 2  | 0,06 |
| Разом                                                             | 0,2  | 27 | 1,15 |
| 4.1. Цінова конкуренція                                           | 0,03 | 1  | 0,03 |
| 4.2. Витрати на зміну постачальника;                              | 0,01 | 3  | 0,03 |
| 4.3. Рівень якості продукції;                                     | 0,02 | 5  | 0,1  |
| 4.4. Наявність альтернативних товарів;                            | 0,02 | 2  | 0,04 |
| 4.5. Розмаїття вибору серед товарів-замінників.                   | 0,02 | 1  | 0,02 |
| Разом                                                             | 0,1  | 12 | 0,22 |
| 4. Суперництво між існуючими компаніями в галузі                  |      |    |      |
| 5.1. Чисельність та впливовість операторів ринку;                 | 0,07 | 10 | 0,7  |
| 5.2. Підвищення інтересу до продуктів;                            | 0,02 | 8  | 0,16 |
| 5.3. Рівень уніфікації продукції;                                 | 0,05 | 9  | 0,45 |
| 5.4. Витрати на зміну постачальника;                              | 0,03 | 10 | 0,3  |
| 5.5. Стандартизація обслуговування;                               | 0,01 | 8  | 0,08 |
| 5.6. Перешкоди для виходу з ринкової ніші;                        | 0,05 | 9  | 0,45 |
| 5.7. Методи, які використовують конкуренти.                       | 0,02 | 2  | 0,04 |
| Разом                                                             | 0,25 | 56 | 2,18 |

*Джерело: розраховано автором*

Проаналізуємо конкурентні сили та позиції ПрАТ “Тернопільський молокозавод” на ринку, і представимо результати в таблиці 2.7. Вивчення місця ПрАТ “Тернопільський молокозавод” серед конкурентів у секторі молока та молочних продуктів показує, що підприємство має високу конкурентоспроможність. Ключовими конкурентними перевагами ПрАТ

“Тернопільський молокозавод” є висока якість продукції (10 балів), позитивний імідж (9 балів), передові технології (9 балів), ефективний маркетинг та реклама (9 балів), висока кваліфікація персоналу (10 балів) та стабільний фінансовий стан (8 балів). Однак, ПрАТ “Тернопільський молокозавод” має певні недоліки порівняно з конкурентами, такі як менші виробничі потужності (5 балів), обмежена кількість ринків збуту (6 балів) та збутова мережа (6 балів).

Таблиця 2.7

**Оцінка конкурентної сили ТМ «Молокія» ПрАТ «Тернопільського  
молокозаводу» у відношенні до найближчих конкурентів**

| Ключові фактори успіху                                                                       | Питома вага | ТМ «Молокія» |      | ТМ «Чудо» |      | ТМ «Активія» |      | ТМ «Ферма» |      | ТМ «Селянське» |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|------|-----------|------|--------------|------|------------|------|----------------|------|
|                                                                                              |             | Бал          | Коеф | Бал       | Коеф | Бал          | Коеф | Бал        | Коеф | Бал            | Коеф |
| 1. Рівень якості продуктів;                                                                  | 0,3         | 10           | 3    | 9         | 2,7  | 8            | 2,4  | 8          | 2,4  | 9              | 2,7  |
| 2. Репутація компанії;                                                                       | 0,1         | 8            | 0,8  | 8         | 2,4  | 9            | 2,7  | 8          | 2,4  | 8              | 2,4  |
| 3. Обсяг виробничих можливостей;                                                             | 0,06        | 6            | 0,36 | 5         | 1,5  | 8            | 2,4  | 7          | 2,1  | 6              | 1,8  |
| 4. Новаторство у сфері технологій;                                                           | 0,12        | 7            | 0,84 | 8         | 2,4  | 7            | 2,1  | 8          | 2,4  | 6              | 1,8  |
| 5. Здійснення науково-дослідних та експериментальних робіт для розширення лінійки продукції; | 0,06        | 8            | 0,48 | 5         | 1,5  | 5            | 1,5  | 5          | 1,5  | 5              | 1,5  |
| 6. Витрати на виробництво;                                                                   | 0,1         | 6            | 0,6  | 7         | 2,1  | 6            | 1,8  | 7          | 2,1  | 6              | 1,8  |
| 7. Розмаїття ринків збуту;                                                                   | 0,06        | 8            | 0,48 | 7         | 2,1  | 6            | 1,8  | 6          | 1,8  | 6              | 1,8  |
| 8. Зовнішньо-економічна діяльність;                                                          | 0,05        | 5            | 0,25 | 5         | 1,5  | 6            | 1,8  | 7          | 2,1  | 6              | 1,8  |
| 9. Мережа дистрибуції;                                                                       | 0,05        | 7            | 0,35 | 6         | 1,8  | 6            | 1,8  | 7          | 2,1  | 7              | 2,1  |
| 10. Стратегії маркетингу та реклами;                                                         | 0,06        | 6            | 0,36 | 7         | 2,1  | 6            | 1,8  | 7          | 2,1  | 6              | 1,8  |
| 11. Кваліфікація та навички співробітників;                                                  | 0,05        | 8            | 0,4  | 7         | 2,1  | 9            | 2,7  | 8          | 2,4  | 9              | 2,7  |
| 12. Фінансове здоров'я організації.                                                          | 0,08        | 8            | 0,64 | 7         | 2,1  | 8            | 2,4  | 7          | 2,1  | 8              | 2,4  |
| Всього                                                                                       | 1,09        | 87           | 8,56 | 81        | 24,3 | 84           | 25,2 | 85         | 25,5 | 82             | 24,6 |

*Джерело: розраховано автором*



Для глибшого аналізу використаємо підхід, що ґрунтується на принципах ефективної конкуренції, щоб розрахувати інтегрований індекс конкурентоздатності компанії. (таблиця 2.8).

Розрахунки інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

### Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства

#### ТМ «Молокія» ПрАТ «Тернопільського молокозаводу»

| Назва підприємства | Критерії ефективності виробничої діяльності | Критерії фінансового стану | Коефіцієнт ефективності організації збуту і просування товарів | Коефіцієнт конкурентоспроможності товару | Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства |
|--------------------|---------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------|
| ТМ «Молокія»       | 0,351                                       | 0,478                      | 0,089                                                          | 0,322                                    | 0,309                                          |
| ТМ «Чудо»          | 0,124                                       | 0,327                      | 0,127                                                          | 0,068                                    | 0,165                                          |
| ТМ «Активія»       | 0,178                                       | 0,464                      | 0,181                                                          | 0,321                                    | 0,318                                          |
| ТМ «Ферма»         | 0,279                                       | 0,328                      | 0,129                                                          | 0,156                                    | 0,218                                          |
| ТМ «Селянське»     | 0,242                                       | 0,561                      | 0,132                                                          | 0,165                                    | 0,284                                          |

Згідно з використаною методологією, торгова марка «Активія» володіє найвищим рівнем конкурентоздатності на ринку, з інтегральним показником 0,318. Це підприємство перевершує конкурентів майже за всіма критеріями, особливо відзначаючись своїм фінансовим станом. ТМ «Молокія» ПрАТ «Тернопільського молокозаводу» також демонструє високу конкурентоспроможність з показником 0,309, вирізняючись ефективністю виробництва, фінансовою стабільністю, успішністю збуту та просування продукції, а також високою якістю своїх товарів.

Отже, можемо сформулювати наступні узагальнення:

Перше: Відсутність суворих перепон для входження на ринок означає, що компанія не має вирішальної галузевої переваги, а стратегії існуючих конкурентів не становлять агресивної загрози для нових учасників, що робить можливості на ринку значущими.

Друге: Споживачі чинять значний конкурентний тиск, оскільки вони мають багато факторів, які збільшують їхню переговорну силу, зокрема через низькі

стандарти продукції та мінімальну диференціацію серед виробників молочних продуктів. Висока обізнаність споживачів також впливає на конкурентне середовище.

Третє: Конкуренція між існуючими підприємствами є ключовим фактором, що впливає на конкурентоспроможність ПрАТ “Тернопільський молокозавод”. Чотири основні гравці на молочному ринку України контролюють приблизно 95% ринку і активно конкурують за домінування. Завоювання лояльності споживачів є складним завданням, оскільки продукція виробників є схожою і не має виразних відмінностей. Крім того, потенційна конкуренція поступово зростає, оскільки вхідні бар’єри на ринок є незначними.

### **2.3. Аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Молочна індустрія України характеризується активною конкуренцією, що підтримується потужними компаніями, які реалізують передові бізнес-моделі та використовують новітні маркетингові стратегії, спрямовані на забезпечення стійкого розвитку на тривалий термін. У контексті цього конкурентного середовища, ми зосередимося на аналізі маркетингових зусиль ПрАТ “Тернопільський молокозавод”, зокрема на вивченні сильних та слабких сторін його конкурентів.

Для подальшого аналізу маркетингової діяльності підприємства ПрАТ “Тернопільський молокозавод” проведемо аналіз сильних та слабких сторін конкурентів.

Таблиця 2.9.

**Сильні та слабкі сторони основних конкурентів****ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

|                       | <b>Сильні сторони</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Слабкі сторони</b>                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ТМ «Молокія»</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Репутація бренду викликає довіру;</li> <li>2. Продукція відзначається високими стандартами якості;</li> <li>3. Персонал має високу кваліфікацію;</li> <li>4. Різноманітність продуктового ряду;</li> <li>5. Наявність власної дослідницької лабораторії;</li> <li>6. Забезпеченість фінансовими активами.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Брак стабільної логістичної та складської інфраструктури;</li> <li>2. Продукція має високу вартість;</li> <li>3. Залежність від зовнішніх постачальників основних матеріалів.</li> </ol>                                 |
| <b>ТМ «Чудо»</b>      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Добра репутація бренду;</li> <li>2. Конкурентоспроможні ціни;</li> <li>3. Продукція високої якості;</li> <li>4. Досвідчений персонал.</li> </ol>                                                                                                                                                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обмежений вибір продуктів;</li> <li>2. Недостатній запас сировини;</li> <li>3. Обмежені виробничі ресурси.</li> </ol>                                                                                                    |
| <b>ТМ «Активія»</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ціни, доступні для широкого кола споживачів;</li> <li>2. Продукція, що відповідає високим стандартам якості;</li> <li>3. Розширений вибір продуктів;</li> <li>4. Ефективність системи дистрибуції;</li> <li>5. Високий рівень професіоналізму персоналу.</li> </ol>                                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність постійної логістичної інфраструктури;</li> <li>2. Високі ціни, що можуть обмежувати попит;</li> <li>3. Застаріле обладнання, що потребує оновлення.</li> </ol>                                               |
| <b>ТМ «Ферма»</b>     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока репутація торгової марки;</li> <li>2. Ціни, що є привабливими для споживачів;</li> <li>3. Значні фінансові активи;</li> <li>4. Досвідчений персонал.</li> </ol>                                                                                                                                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від зовнішніх джерел поставок;</li> <li>2. Обмежений доступ до необхідної сировини.</li> </ol>                                                                                                                |
| <b>ТМ «Селянське»</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ціни, що задовольняють потреби споживачів;</li> <li>2. Вироби високої якості;</li> <li>3. Різноманіття продукції;</li> <li>4. Ефективні канали розподілу;</li> <li>5. Енергійне входження на ринок;</li> <li>6. Досвідчений персонал.</li> </ol>                                                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від зовнішніх джерел поставок сировини;</li> <li>2. Недостатній запас сировини;</li> <li>3. Низький рівень кваліфікації деяких співробітників;</li> <li>4. Зменшення активності в рекламній сфері;</li> </ol> |

Джерело: складено автором

Усі конкуренти на ринку володіють потужними виробничими можливостями. Однак, основною проблемою для кожної з фірм є їхня залежність від постачальників матеріалів та проблеми зі стабільністю поставок сировини.

Таблиця 2.10

**Порівняльний аналіз переваг ТМ «Молокія» ПрАТ «Тернопільського  
молокозаводу» з основними конкурентами**

| <b>Характеристика<br/>молока</b>         | <b>ТМ<br/>«Чудо»</b>      | <b>ТМ<br/>«Активіа»</b>   | <b>ТМ<br/>«Ферма»</b>     | <b>ТМ<br/>«Селянське»</b> | <b>ТМ<br/>«Молокія»</b>   |
|------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| <b>Ціна</b>                              | Низька                    | Середня                   | Низька                    | Висока                    | <b>Низька</b>             |
| <b>Якість</b>                            | Висока                    | Висока                    | Висока                    | Висока                    | <b>Висока</b>             |
| <b>Асортимент</b>                        | Вузький                   | Широкий                   | Широкий                   | Широкий                   | <b>Широкий</b>            |
| <b>Впізнаваність</b>                     | Відома                    | Відома                    | Маловідома                | Відома                    | <b>Відома</b>             |
| <b>Реклама</b>                           | Мало-<br>активна          | Активна                   | Неактивна                 | Активна                   | <b>Неактивна</b>          |
| <b>Канали продажів</b>                   | Непрямий                  | Непрямий                  | Непрямий                  | Непрямий                  | <b>Непрямий</b>           |
| <b>Фінансова<br/>ситуація</b>            | Нестійкий                 | Стійкий                   | Стійкий                   | Стійкий                   | <b>Нестійкий</b>          |
| <b>Професіоналізм<br/>співробітників</b> | <b>Високий<br/>рівень</b> | <b>Високий<br/>рівень</b> | <b>Низький<br/>рівень</b> | <b>Високий<br/>рівень</b> | <b>Високий<br/>рівень</b> |

*Джерело: складено автором*

Можна стверджувати, що ПрАТ “Тернопільський молокозавод” володіє достатньою конкурентною перевагою на ринку молочних продуктів і утримує міцні позиції, завдяки таким факторам, як привабливі ціни, висока якість продукції, позитивний імідж та кваліфікований персонал, що сприяє його лідерству та високому рейтингу серед конкурентів.

Зібрана первинна маркетингова інформація підтверджує, що певні торгові марки користуються великою популярністю серед різноманітних молочних продуктів. Аналіз споживачів є ключовим для розуміння ринку, оскільки прибуток компанії залежить від покупців, які обирають її продукцію. Знання потреб, віку,

мотивації, психотипу та поведінки покупців дозволяє підприємству розробляти ефективні рекламні кампанії. Тому регулярні дослідження цільової аудиторії є необхідними для компанії, щоб задовольняти потреби своїх клієнтів краще, ніж конкуренти.

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

Таблиця 2.11.

**Споживчі переваги щодо молока різних конкурентів ТМ «Молокія»**

| Виробники      | Споживчі переваги, % | Оцінка за 5-бальною шкалою |
|----------------|----------------------|----------------------------|
| ТМ «Чудо»      | 14,54                | 2,36                       |
| ТМ «Активіа»   | 13,18                | 2,46                       |
| ТМ «Ферма»     | 12,43                | 3,22                       |
| ТМ «Селянське» | 11,69                | 3,25                       |

*Джерело: розраховано автором*

З наведеного вище можна зробити висновок, що для підвищення конкурентних переваг на ринку, виробникам молочних продуктів необхідно акцентувати увагу на розвитку брендового капіталу та отриманні позитивних відгуків від споживачів.

Для зміцнення позицій своїх брендів, українські молочні компанії активно залучають соціальні мережі, як це відображено в таблиці 2.12.

ТМ «Активіа» є одним з найбільш активних учасників у соціальних мережах у контексті промоції своєї продукції, хоча їхня активність охоплює не тільки молочні продукти. ТМ «Молокія» та ТМ «Ферма» також активно використовують соціальні мережі для маркетингових цілей.

Таблиця 2.12.

**Активність у соціальних мережах основних конкурентів ТМ «Молокія»**

| Виробники      | Соціальні мережі | Активність у соціальних мережах       |
|----------------|------------------|---------------------------------------|
| ТМ «Молокія»   | Instagram        | 3223 дописи, 7263 читачів             |
|                | Facebook         | 9158 підписників, 9095 осіб стежать   |
|                | YouTube          | 202 підписники                        |
| ТМ «Активіа»   | Instagram        | 6452 дописи, 5567 читачів             |
|                | Facebook         | 1338 підписників, 1295 осіб стежать   |
|                | YouTube          | 5682 підписники                       |
| ТМ «Чудо»      | Facebook         | 7105 підписників, 7434 осіб стежать   |
|                | YouTube          | 441 підписник                         |
| ТМ «Ферма»     | Twitter          | 26,1 тис. твітів, 326 тис. читачів    |
|                | Facebook         | 12337 підписників, 12729 осіб стежать |
|                | YouTube          | 4866 підписників                      |
| ТМ «Селянське» | Facebook         | 11143 підписників, 12007 осіб стежать |

*Джерело: складено автором*

Для ефективного розширення ринку продукції, компанії активно використовують різноманітні соціальні платформи, де вони підтримують діалог зі своїми клієнтами. Тому, українським виробникам молочних продуктів варто більш активно користуватися інструментами Інтернету, особливо соціальними мережами, для підвищення впізнаваності бренду, оптимізувати свої вебсайти для кращої інтеграції з соцмережами, привертати увагу нових покупців через інформаційні кампанії про акції та переваги продукції, а також активно брати участь у рейтингах та порівняльних оглядах, публікуючи результати на відповідних ресурсах.

Вікова сегментація споживачів є ключовою, адже звички споживання значно відрізняються залежно від віку. Покупці старші 40 років зазвичай віддають перевагу перевіреним брендам, які вони регулярно обирають, тоді як молодь віком від 18 років відкрита до нових брендів та смаків, часто шукаючи нові враження. Вікова сегментація споживачів ТМ «Молокія» представлена на рисунку 2.5.

Сегментація споживачів ТМ «Молокія» за віком зображена рис. 2.5

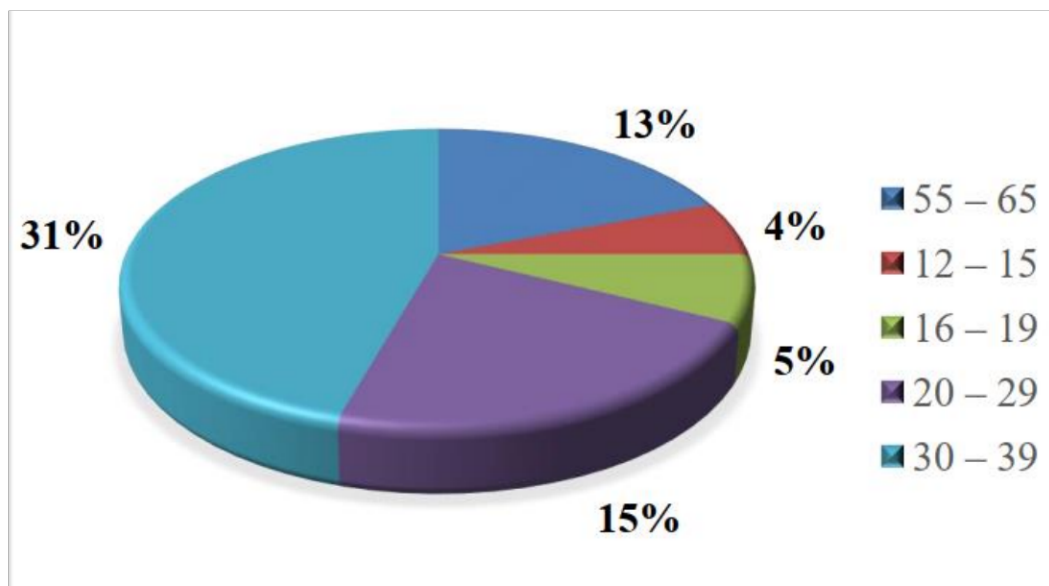


Рис.2.5. Сегментація за віком споживачів продукції ТМ «Молокія»

(Складено автором)

Жінки становлять основну частину покупців молочних продуктів, адже вони зазвичай більше займаються покупками та приготуванням їжі порівняно з чоловіками. Статистика покупців ТМ «Молокія» за гендерною ознакою представлена на ілюстрації 2.6.

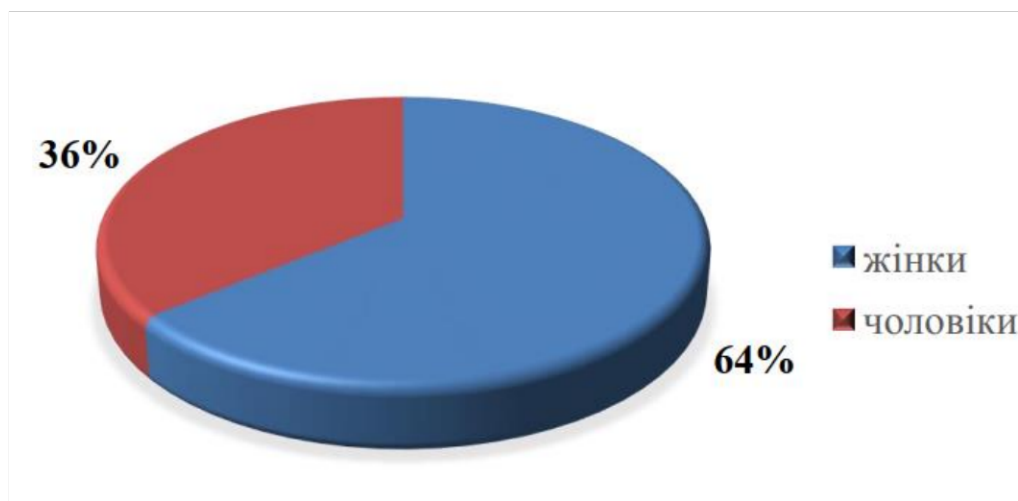


Рис. 2.6. Сегментація за статтю споживачів продукції ТМ «Молокія»

(Складено автором)

Незважаючи на те, що ціни на продукцію знаходяться на середньому рівні, вони не вважаються низькими, адже на ринку існують конкуренти, які пропонують товари за значно меншою ціною, хоча і з нижчою якістю. Саме тому продукція ТМ

«Молокія» користується попитом серед тих, хто цінує високу якість та користь продуктів. Основна аудиторія цієї марки — це заможні споживачі з великих міст з чисельністю населення від 100 до 500 тисяч та понад 500 тисяч осіб.

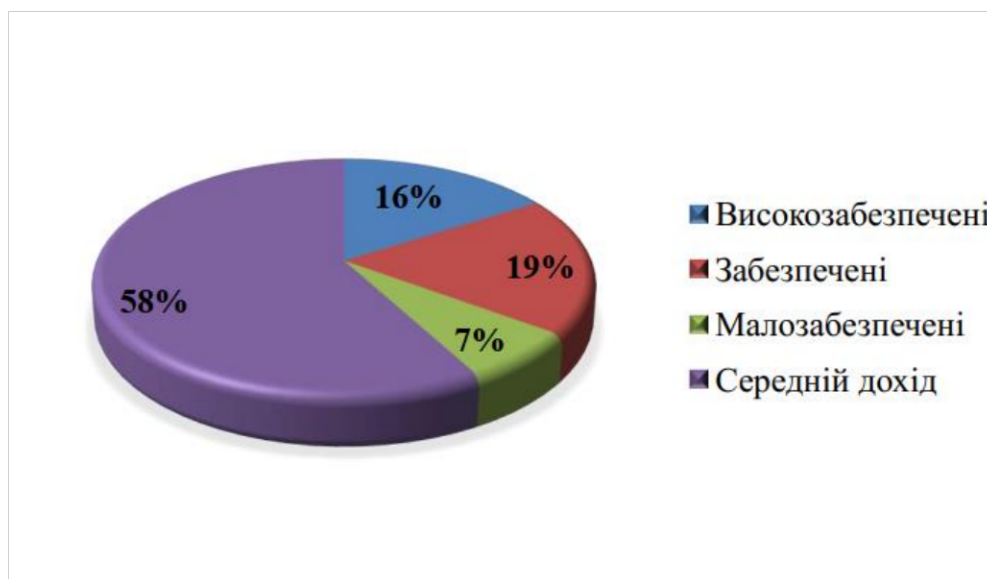


Рис. 2.7. Сегментація за доходом споживачів продукції ТМ «Молокія»

(Складено автором)

Після визначення основної цільової аудиторії, яка складається з жінок віком понад 35 років з достатнім рівнем доходу, слід зосередитися на вивченні їхніх мотивів для покупки. Мотивація може бути різноманітною — від впливу реклами до вмісту жиру в молочних продуктах. Тому критично важливо зрозуміти ключові аспекти, на які потрібно звернути увагу під час створення та запуску маркетингових кампаній. Щодо одного з головних продуктів, на який ПрАТ «Тернопільський молокозавод» акцентує увагу в медіа, слід виділити білі йогурти та йогурти з додаванням інгредієнтів. Вибір смаку є вирішальним як для натуральних йогуртів, так і для йогуртів з добавками, причому для останніх цей критерій є особливо значущим. Для йогуртів з добавками важливими є також ціна та присутність фруктових шматочків. Вибираючи натуральний йогурт від ПрАТ «Тернопільський молокозавод», споживачі, крім смаку, також звертають увагу на густоту продукту та імідж бренду як виробника натуральної продукції.



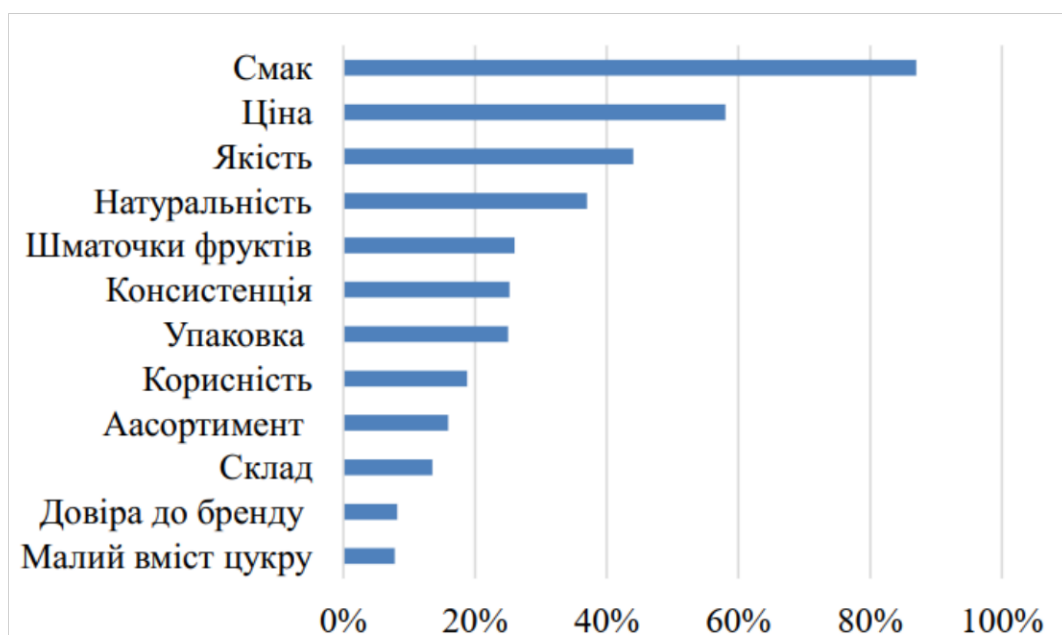


Рис. 2.8. Фактори лояльності споживачів йогуртів ТМ «Молокія»

(Складено автором)

Різноманітність рекламних інструментів сприяє підвищенню продажів, прибутків та позиціонування бренду на ринку. Компанії регулярно здійснюють маркетингові аналізи, включаючи анкетування та нагляд, для оцінки ефективності своїх рекламних заходів. Щодо впізнаваності бренду ПрАТ «Тернопільський молокозавод», то для споживачів основними джерелами інформації є телебачення та реклама у місцях продажу.

Треба відзначити, що 32% опитаних у віковій категорії 41 – 54 роки мають низький рівень довіри до сучасних медіа. В той же час, 15% молодих людей віком 20 – 29 років, які отримують інформацію від блогерів, високо їм довіряють – на рівні 78%, що є другим за величиною показником довіри після рекомендацій від родини та друзів. Загалом, найбільшу довіру серед споживачів мають телебачення, точки продажу та рекомендації від близьких (рис. 2.9).

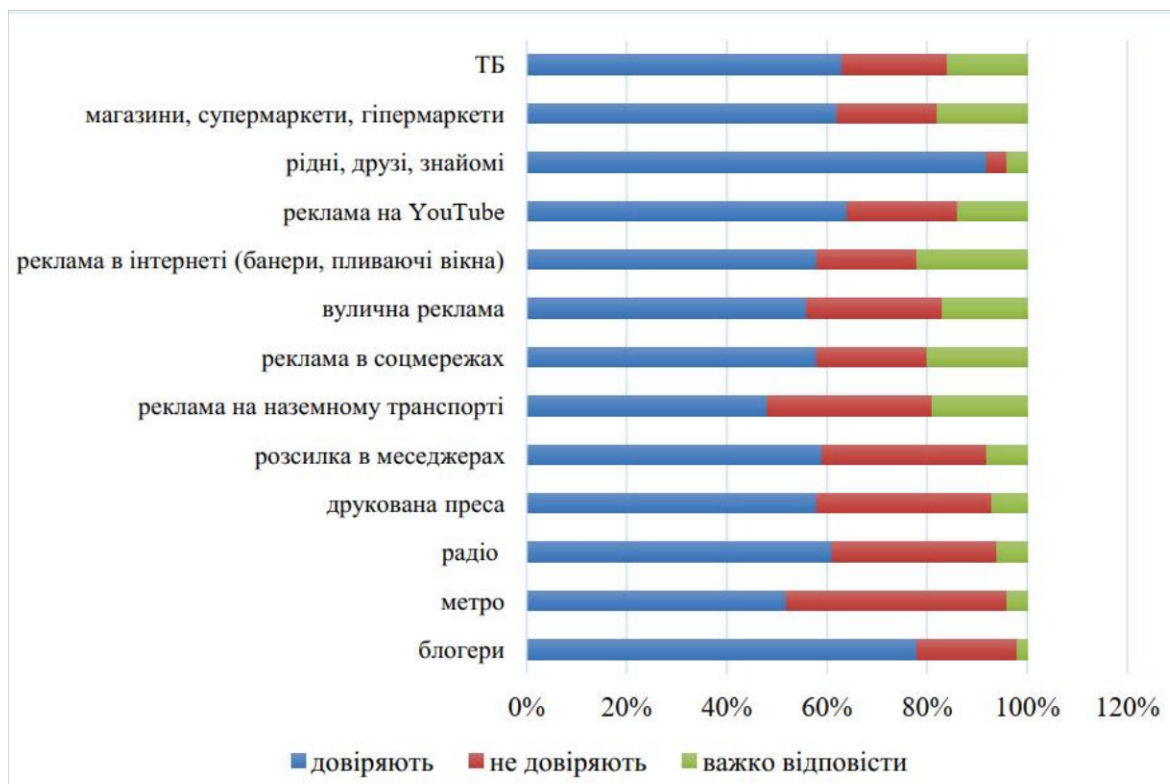


Рис. 2.9. Довіра споживачів до побаченої/почутої реклами ТМ «Молокія»

(Складено автором)

На підставі аналізу можна стверджувати, що основну частину цільової аудиторії ТМ «Молокія» складають заможні жінки віком від 35 років, які проживають у великих містах. Вирішальними факторами при купівлі є якість смаку та цінова доступність продукції. Найчастіше рекламу підприємства споживачі помічають на телебаченні та у місцях продажу. Старше покоління виявляє високий рівень довіри до реклами, яку вони бачать на ТБ та чують від родичів та друзів. Молодь, у свою чергу, довіряє інформації, отриманій від блогерів.

Маркетингова стратегія ПрАТ «Тернопільський молокозавод» характеризується активним підходом. Компанія постійно шукає шляхи для розширення свого впливу, збільшуючи обсяги продажів та диверсифікуючи виробництво.

## Висновки за 2 розділом

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

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

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

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

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

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

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

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

### РОЗДІЛ 3.

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Розробка маркетингової стратегії підприємства

Вибір маркетингової стратегії значною мірою залежить від стратегічного аналізу діяльності підприємства. Стратегічний аналіз допомагає формувати та вибирати оптимальну стратегію, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні фактори. Це підкреслює важливість використання різноманітних методів стратегічного аналізу для всебічної оцінки ситуації та прийняття обґрунтованих рішень. Водночас, різноманітність доступних методів аналізу ставить перед фахівцями завдання вибору найбільш ефективного набору інструментів, що відповідають конкретним умовам та потребам підприємства та його клієнтів.

Аналізуючи ситуацію ПрАТ “Тернопільський молокозавод”, можна зазначити, що виявлено більше загроз, ніж можливостей. Така ситуація вимагає від молокопереробних підприємств активних дій для подолання існуючих загроз та використання наявних можливостей. Серед основних загроз можна виділити зниження контролю за якістю молочних продуктів, дефіцит сировини та зменшення доходів споживачів. Можливості включають дотримання стандартів виробництва, розширення асортименту, відкриття вільної торгівлі з ЄС та проникнення на нові ринки. Аналіз макросередовища показав, що найбільше значення мають економічні, демографічні та науково-технічні фактори. Мікросередовище характеризується перевагою можливостей над загрозами, що вказує на перспективність ринку молока та молочних продуктів в Україні. Серед можливостей варто відзначити зростання вимог до якості продукції, підвищення попиту та наявність постійних клієнтів. Основні загрози включають зниження купівельної спроможності, конкуренцію та високі ціни на сировину. Важливими елементами мікросередовища є споживачі, конкуренти та постачальники. В

результаті дослідження були визначені стратегічні альтернативи для розвитку підприємства: посилення комунікаційної діяльності, вдосконалення упаковки, розширення асортименту, інтеграція з аграрними підприємствами та розвиток фірмової торгівлі.

Використання методу SPACE-аналізу дозволяє комплексно оцінити стратегічне положення ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку молочної продукції. Цей метод враховує різні аспекти діяльності підприємства, включаючи фінансову стійкість, конкурентну перевагу, стабільність ринку та агресивність бізнесу.

Результати SPACE-аналізу, які вказують на конкурентне стратегічне положення ПрАТ «Тернопільський молокозавод», свідчать про те, що компанія має сильні позиції на ринку, які можуть бути використані для подальшого розвитку та зміцнення її ринкової частки.

Для підтримки та покращення цього положення, компанії може бути корисним зосередитись на таких напрямках:

- Підвищення якості продукції: Забезпечення високих стандартів якості може допомогти зміцнити лояльність клієнтів та збільшити ринкову частку.
- Інновації та розширення асортименту: Розробка нових продуктів та вдосконалення існуючих може привернути нових споживачів.
- Ефективна маркетингова стратегія: Активізація маркетингових зусиль може підвищити впізнаваність бренду та залучити більше клієнтів.
- Оптимізація ланцюга постачання: Покращення взаємодії з постачальниками може знизити витрати та підвищити ефективність виробництва.

Застосування цих стратегій може допомогти ПрАТ «Тернопільський молокозавод» утримувати та покращувати своє конкурентне положення на ринку молочної продукції.

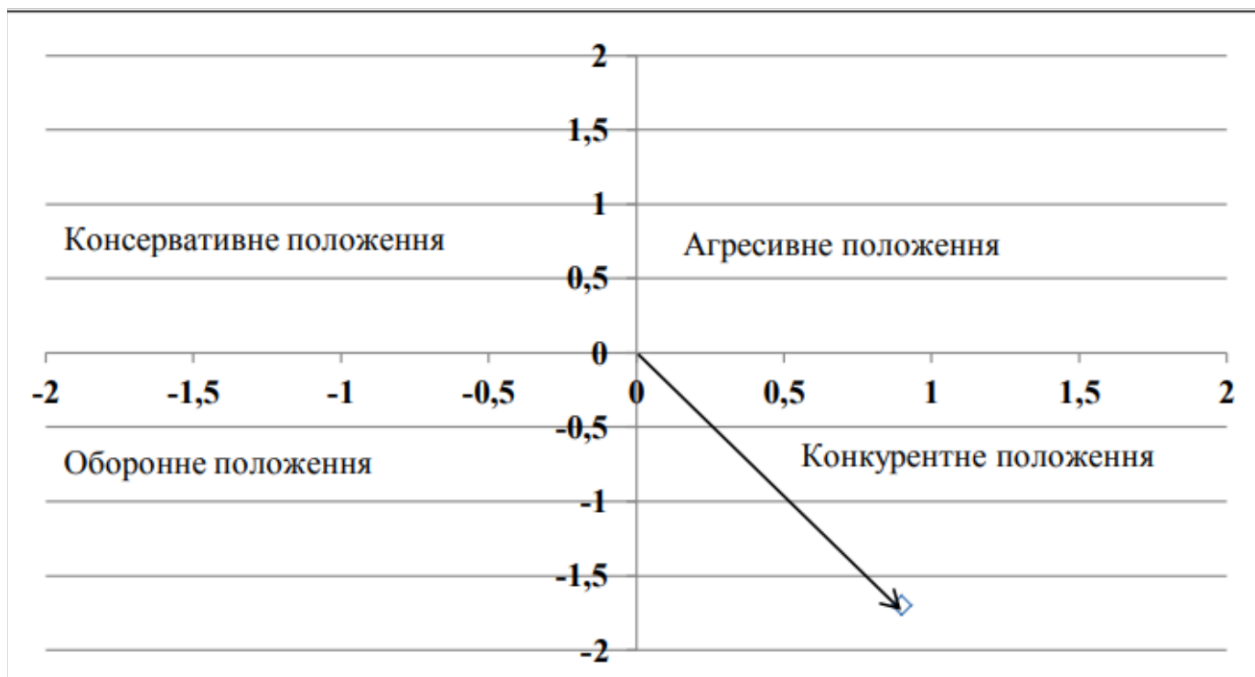


Рис.3.1. Матриця SPACE для ПрАТ «Тернопільський молокозавод»  
(Складено автором)

Підприємство має переваги в привабливій галузі, проте стикається з нестабільністю у маркетинговому середовищі. Для покращення фінансового стану та мінімізації зовнішніх загроз, компанії слід зосередитися на розвитку збутової мережі та збільшенні продажів молочної продукції, вдосконалюючи якість та розширюючи асортимент.

Використання матриці Mc/Kinsey може допомогти визначити оптимальну маркетингову стратегію для «Тернопільського молокозаводу» на ринку молочних продуктів.

Фактори, що роблять ринок молочної продукції привабливим та конкурентоздатним, були ідентифіковані з використанням експертного аналізу, який надав вагомні оцінки кожного з них. Аналіз показав, що ринок має високу привабливість і молочна продукція підприємства має середній рівень конкурентоспроможності. Це відображає стратегію розвитку, яка зосереджена на вдосконаленні слабких сторін, виявленні сегментів для лідерства, та збільшенні конкурентних переваг через покращення якості продукції та цінової політики.

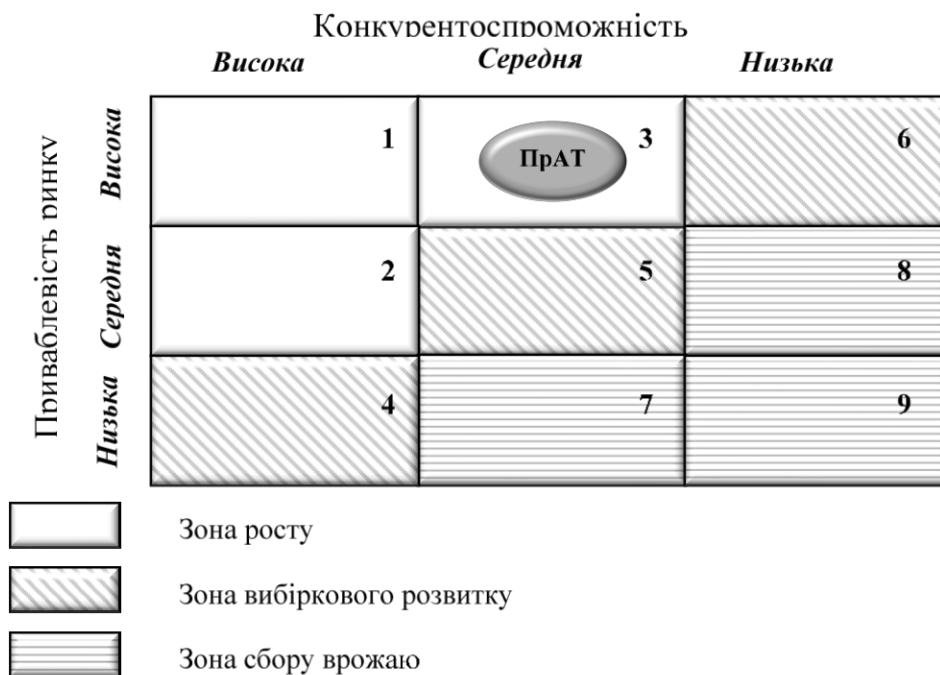


Рис.3.2. Положення ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за допомогою матриці Mc/Kinsey.

(Складено автором)

Згідно з матрицею І. Ансоффа, визначено, що стратегія проникнення на ринок є найбільш придатною для ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Ця стратегія включає заходи, спрямовані на зміцнення конкурентних позицій продукції, підвищення рівня її споживання, розвиток ефективної комунікаційної політики, а також розширення ринкової присутності шляхом виходу на нові сегменти та канали збуту.

Відповідно до моделі конкуренції М. Портера, компаніям рекомендується обрати одну з трьох основних стратегій для переваги над конкурентами: стратегію лідерства в цінах, стратегію унікальності продукції, або стратегію фокусування на певному сегменті ринку. Дослідження показало, що для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» найбільш відповідною є стратегія унікальності, яка включає в себе розширення асортименту продукції з урахуванням вимог споживачів.



Таблиця 3.1

**Матриця І. Ансоффа для ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

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

*Джерело: складено автором*

Застосування моделі Shell/DPM виявило, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» позиціонується як компанія зі стратегією зміцнення конкурентних переваг. Завдяки середнім конкурентним позиціям у привабливому секторі та завдяки високій якості продукції та сильному бренду, компанії слід активно збільшувати обсяги виробництва та продажів [29].

В рамках стратегічного планування, розглядаються такі напрямки: збагачення асортименту продукції, оптимізація комунікаційної політики та вдосконалення стратегії збуту.

Стратегічний аналіз молокопереробної галузі виявив ряд потенційних маркетингових стратегій, які можуть бути застосовані (див. таблицю 3.2).

Таблиця 3.2.

**Зведені результати стратегічного аналізу і рекомендовані маркетингові стратегії для ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

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

*Джерело: складено автором*

Аналізуючи зібрані дані стратегічного аналізу, можливості та сильні сторони ПрАТ «Тернопільський молокозавод», можна дійти висновку, що оптимальною стратегією для компанії є конкурентна стратегія, орієнтована на збільшення частки ринку. Ця стратегія передбачає розширення обсягів продажу через поліпшення комунікаційної політики, розвиток мережі збуту та диверсифікацію асортименту молочних продуктів.

### 3.2. Обґрунтування комплексу заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Ключовим моментом у втіленні маркетингової стратегії ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є підвищення конкурентоспроможності продукції та поліпшення репутації компанії на місцевому, національному та міжнародному рівнях. Досвід роботи в молочній індустрії демонструє, що найефективнішим способом зміцнення позицій на ринку є запровадження інноваційних продуктів, що дозволяє розширювати ринки збуту, відповідаючи на потреби споживачів, збільшуючи обсяги продажу та покращуючи бізнес-показники.

У цьому контексті пропонуються такі дії:

- а) запуск нових продуктів на ринок, наприклад, безлактозна продукція;
- б) створення нових закордонних ринків збуту через розбудову дистриб'юторської мережі.

Аналізуючи перший крок, важливо відмітити користь безлактозної продукції. Таким чином, виробництво та маркетинг цих продуктів сприятимуть зростанню попиту, розширенню асортименту та підвищенню конкурентоспроможності на ринках збуту.

Представимо модель впровадження новинки на ринку на рисунку 3.1.



Рис.3.3. Пропонована модель виведення нових товарів

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

(Складено автором)

Давайте розглянемо ключові фази моделі та їх характеристики:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. У попередніх розділах ми встановили, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» володіє добре розвиненою інфраструктурою, зокрема організаційною та виробничою, що забезпечує ефективне виробництво та введення в обіг нових продуктів. Ринковий аналіз виявив, що компанія має сильні конкурентні позиції та достатньо маркетингових можливостей для запуску нових товарів.

2. Методологія розробки асортименту продукції. Аналіз асортименту був здійснений за допомогою методу Бостонської консультаційної групи, який дозволяє оцінити поточний стан та перспективи розвитку товарних ліній.

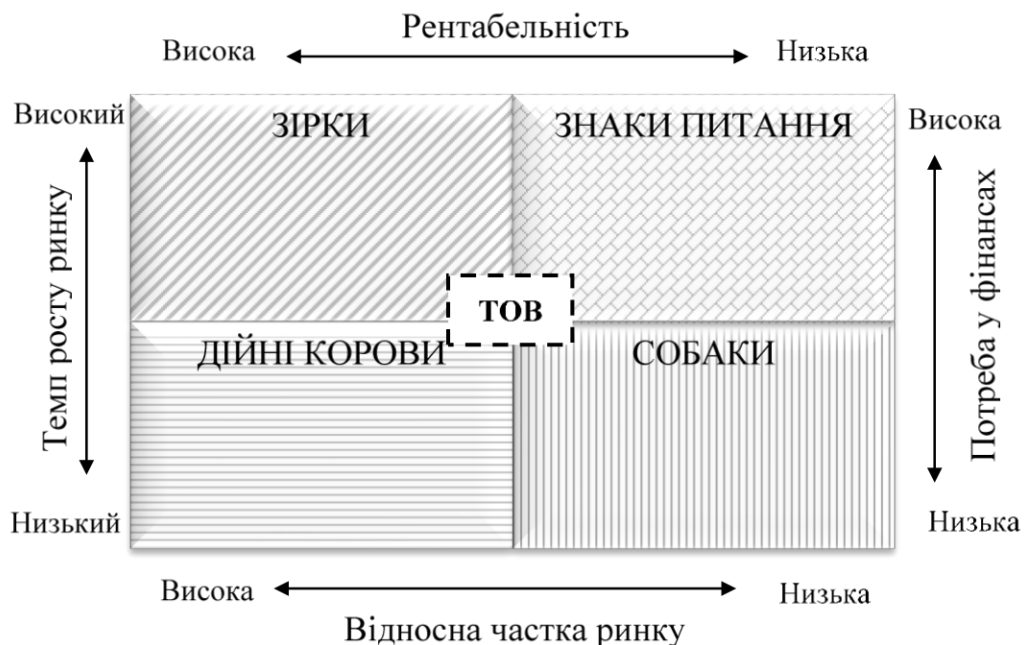


Рис.3.4. Матриця БКГ для нового продукту

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

(Складено автором)

Товари «Зірки» рекомендується стратегія, яка зосереджена на підтримці лідируючих позицій та поступовому розширенні присутності на ринку.

Товари категорії «Дійні корови» вимагають збереження існуючої частки ринку та застосування стратегії оборони ринкових позицій.

Для товарів сегменту «Собаки» ключовим є максимізація короткострокового прибутку через стратегію «збирання врожаю» та поступове збільшення частки ринку.

Товари «зірки» займають значну частку на швидко зростаючому ринку, приносячи великі прибутки, та є лідерами у сфері молока та молочних продуктів, забезпечуючи компанії важливу частку доходів та прибутків.

3. Розглядаючи концепцію нового продукту, вона базується на трьох основних рівнях: ідея продукту, реалізація продукту та додаткові характеристики продукту. Якість продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» буде забезпечена відповідно до стандартів ДСТУ та міжнародної системи управління якістю ISO 22000:2018.

Щодо введення нового продукту на ринок, цей процес включає активне використання маркетингових інструментів для адаптації та просування продукту, а також розробку комплексного маркетингового плану.

У контексті стратегії ціноутворення, особливо при врахуванні співвідношення «ціна-якість», компанії необхідно вибрати різні стратегії для нових продуктів, що відображено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Матриця цінових стратегій в залежності від співвідношення «ціна-якість» для нової продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

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

Джерело: складено автором

Для нової продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ключовим є застосування стратегії інтенсивного проникнення на ринок, яка дозволить пропонувати товари високої якості за помірними цінами.

У контексті товарної стратегії, акцент робиться на розширення лінійки продукції, створення нового асортименту та запуск нових товарів на ринок. Основні напрямки товарної стратегії включають підтримку брендів, розширення асортименту, а також оптимізацію та концентрацію асортименту. Деталі стратегії товарного асортименту для нових продуктів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» викладені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

### Товарна стратегія товарного асортименту нової продукції ПрАТ

#### «Тернопільський молокозавод»

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

*Джерело: складено автором*

Відповідно до аналізу, для асортименту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» рекомендується вибрати стратегію «диверсифікації продукції», яка передбачає доповнення новими товарними категоріями.

1. Маркетингова стратегія нового продукту поєднує в собі кілька підходів: стратегію розширення ринку, конкурентну стратегію та стратегію позиціонування.

Для ефективної сегментації ринку нового продукту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пропонуються наступні цільові сегменти:

- Сегмент 1: Молоді, активні особи, які цікавляться новинками, мають дітей і уважно вибирають продукти, звертаючи увагу на здоров'я. Віковий діапазон - 19-35 років, до категорії входять офісні працівники, жінки в декреті, студенти старших курсів, з доходом понад 8 тис. грн. на місяць.

- Сегмент 2: Люди віком 32-55 років, які мають дітей і вибирають продукцію, що відповідає високим споживчим стандартам, з середнім і вищим доходом, що перевищує 9 тис. грн. на місяць.

- Сегмент 3: Досвідчені споживачі віком 50-72 роки, які мають дітей та онуків і купують молочні продукти, ретельно перевіряючи їх та слідує рекомендаціям експертів, з доходом нижче середнього - 9 тис. грн. на місяць.

Загалом, слід підкреслити, що нова продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» конкурує на ринку за такими критеріями, як ціна, технологічність виробництва та природність сировини.

Основні напрямки для зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «Тернопільський молокозавод» включають:

- Детальне дослідження попиту споживачів та аналіз діяльності конкурентів;

- Розробка ефективної рекламної стратегії;
- Підвищення якості продукції;
- Оновлення торговельного обладнання;
- Зниження управлінських витрат;
- Удосконалення сервісу під час покупки.

Підвищення конкурентоспроможності є процесом, який вимагає мотивації, стимулювання та ініціювання змін, що сприяють формуванню позитивного настрою та корпоративної культури, необхідних для адаптації компанії до викликів зовнішнього середовища та забезпечення лідерства на міжнародних ринках.

На рисунку 3.5 представлено ключові дії та їх взаємозв'язки, які необхідні для розробки та впровадження будь-якої програми, зокрема стратегії зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на зовнішніх ринках.



Рис. 3.5. Напрями дій при розробці маркетингової стратегії ПрАТ  
«Тернопільський молокозавод»  
(Складено автором)

Розглядаючи необхідність та фактори успіху впровадження стратегії збільшення конкурентоспроможності на ПрАТ «Тернопільський молокозавод», можна виділити декілька ключових аспектів. З одного боку, потреба у стратегії часто виникає через зміни в загальній ситуації підприємства та його окремих підрозділів.

Ефективність розробки та реалізації такої стратегії залежить від позитивних організаційно-управлінських, фінансових та кадрових характеристик на ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Серед індикаторів, що вказують на необхідність розробки та впровадження стратегії, можна відзначити:

- Посилення конкуренції, що може призвести до втрати ринкових позицій;
- Уповільнення зростання попиту на продукцію, що може загрожувати зменшенням ринкової частки;
- Поява нових технологій на міжнародних ринках;
- Збільшення інтенсивності конкурентної боротьби, що ускладнює вихід на нові ринки;



- Зниження конкурентоспроможності продукції на міжнародному ринку.

Для ефективного впровадження стратегії, на підприємстві варто створити спеціалізовану міжфункціональну команду, яка буде зосереджена на розробці та реалізації програми. Члени команди повинні мати можливість працювати без зайвого навантаження та володіти креативним мисленням [28].

Ключовими чинниками, які сприяють успішному формуванню та виконанню стратегії зростання конкурентних переваг ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на світовому ринку, є:

- Повна прихильність вищого керівництва до ідей стратегії конкурентоспроможності;
- Відповідність обраних методів та підходів підвищення конкурентоспроможності до поточної ситуації та специфічних потреб підприємства;
- Створення ефективної організаційної структури, очолюваної менеджером, який відповідає перед вищим керівництвом за виконання стратегії;
- Глибоке розуміння цілей та завдань стратегії на всіх рівнях організації;
- Забезпечення відкритого обміну інформацією між усіма підрозділами, залученими до стратегії;
- Підтримка стратегії зрозумілими та ефективними інструментами для вимірювання та оцінки результатів, а також консультативною підтримкою;
- Регулярна оцінка, контроль та зворотний зв'язок, що дозволяють швидко виявляти досягнення та ідентифікувати проблеми.

Створення спільного підприємства може принести наступні синергетичні переваги:

- Об'єднання збутових можливостей в маркетинговій сфері може сприяти збільшенню продажів та зменшенню комерційних витрат.
- Інтеграція технічних та технологічних потенціалів у виробничій сфері може підвищити конкурентоспроможність продукції.
- Поєднання науково-дослідницьких ресурсів може прискорити інноваційні процеси.

- Об'єднання кадрових ресурсів може підвищити продуктивність праці.
- Інтеграція каналів матеріально-технічного постачання може вдосконалити техніко-технологічну базу.
- Об'єднання фінансових потенціалів через спільне інвестування може допомогти розподілити інвестиційні ризики та досягти валютної самоокупності.
- Інтеграція управлінських потенціалів може підвищити якість та оперативність управлінських рішень та забезпечити взаємний контроль за їх виконанням.

Головною метою створення спільного підприємства є оптимізація ланцюга “виробництво–експортний збут”, мінімізація витрат на продукцію, перехід до програм тотального управління якістю через тестування сировини та матеріалів, та забезпечення високої якості продукції.

Таким чином, заплановані заходи на 2024-2025 роки передбачають підвищення конкурентоспроможності на ринку, розширення ринків збуту та стимулювання зростання обсягів продажу продукції.

### **3.3. Економічна ефективність маркетингової стратегії підприємства.**

Оцінка ефективності маркетингової стратегії компанії важлива для забезпечення її придатності та виявлення слабких місць, що сприяє поліпшенню стратегічного планування. Проте, цей процес може бути складним через різноманітність викликів, які потрібно подолати. Наукова література та дослідницька спільнота не мають уніфікованого набору критеріїв для оцінки ефективності цих стратегій, хоча існує багато інструментів для їх розробки.

Ключові показники ефективності маркетингової стратегії включають ставлення керівництва до маркетингу, планування та організацію маркетингових заходів у компанії, а також ефективне використання маркетингових інструментів. Для оцінки ефективності рекомендується використовувати такі напрямки: взаємодія з покупцями, маркетингові комунікації, відповідність стратегічним цілям

підприємства, актуальність і об'єктивність інформації, а також швидкість виконання маркетингових завдань.

При аналізі популярних кількісних методів оцінки ефективності маркетингових стратегій, важливо звернути увагу на дослідження вчених, які вказують на необхідність одночасного вивчення як економічних, так і маркетингових показників. Це дозволяє:

- Оцінити рівень досягнення цілей маркетингової стратегії та її етапні результати;
- Контролювати витрати та доходи;
- Аналізувати співвідношення реальних результатів діяльності до планованих.

На відміну від числових методів, емпіричний підхід визначає ефективність за допомогою восьми ключових критеріїв: ясність, задоволення потреб, інноваційність, стратегічна креативність, автентичність, довіра споживачів, здатність швидко адаптуватися до змін, відповідність стратегічним місіям та цінностям компанії. Однак, жоден з цих методів не забезпечує повного аналізу ефективності маркетингової стратегії. Числові методи можуть бути надто складними та не надають узагальненого показника ефективності, а емпіричний підхід може бути ненадійним через його залежність від суб'єктивних оцінок експертів [31].

Для об'єктивної оцінки маркетингової стратегії будь-якої компанії критично важливо чітко визначити критерії оцінювання. При виборі показників для оцінки ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Тернопільський молокозавод», слід керуватися наступними принципами:

- Забезпечення взаємозв'язку між критерієм та системою конкретних показників ефективності;
- Визначення ефективності використання усіх ресурсів, задіяних у виробництві та реалізації продукції;
- Можливість застосування показників ефективності для управлінських рішень на різних рівнях підприємства;

- Відображення ключовими показниками стимулюючої функції, що сприяє використанню наявних ресурсів для підвищення ефективності маркетингової стратегії, особливо в експортній діяльності.

Показники ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинні бути інтегровані в систему, що базується на цих критеріях ефективності.

В сучасних маркетингових дослідженнях, окрім числового аналізу для оцінки стратегій, використовується також емпіричний метод. Він включає в себе визначення восьми ключових критеріїв, якість та важливість яких для компанії оцінюються за допомогою АВС-аналізу.

АВС-аналіз — це методика, що дозволяє ранжувати показники за важливістю та ідентифікувати ті з них, що надають найбільший вплив. Цей аналіз базується на принципі Парето, який стверджує, що 20% зусиль приносять 80% результатів, тоді як решта 80% зусиль дають лише 20% результатів. Іншими словами, 20% показників відображають 80% ефективності реалізованої маркетингової стратегії. Далі, за допомогою експертного оцінювання або статистичного аналізу, визначається, наскільки діяльність компанії відповідає цим критеріям, вважаючи за ідеал 100% відповідність [31]

Після визначення критеріїв ефективності маркетингової стратегії за допомогою емпіричного підходу, проводиться аналіз відповідності маркетингових дій цим критеріям, використовуючи експертні оцінки або статистичні методи, з метою досягнення ідеалу у 100%.

У рамках емпіричного підходу до оцінки ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності виділяють наступні ключові критерії:

1. Зрозумілість - підприємство та його продукція повинні бути легко зрозумілими для споживача, з чіткою метою, стратегією та цінностями.
2. Задоволення потреб - стратегія має бути орієнтована на задоволення універсальних потреб споживачів.
3. Інноваційність - необхідність постійного оновлення та впровадження нововведень у відповідь на зміни в економічних умовах.

4. Стратегічна креативність - використання оригінальних та творчих підходів, відмова від стандартних рішень.

5. Автентичність - необхідність бути справжнім, персоніфікованим та оригінальним у своїх маркетингових зусиллях.

6. Довіра споживачів та клієнтів - побудова відносин на довірі та активне залучення клієнтів у процес просування та продажу.

7. Здатність до швидкої адаптації - гнучкість у відповіді на зміни зовнішнього середовища, випуск актуальної продукції.

8. Відповідність стратегічному баченню - узгодженість з місією та цінностями підприємства, що дає конкурентні переваги.

Ці критерії допомагають компаніям оцінити та вдосконалити свої маркетингові стратегії, забезпечуючи їх відповідність сучасним вимогам ринку та споживачів.

XYZ-аналіз — це техніка, яка вимірює рівень стабільності різних елементів або процесів, таких як регулярність продажів, поведінка споживачів, або продуктивність працівників. Цей аналіз допомагає розділити продукти на категорії за стабільністю попиту протягом часу, що є важливим для роздрібних компаній. Основна мета XYZ-аналізу полягає у групуванні товарів за їхньою передбачуваністю та регулярністю попиту.

Застосування XYZ-аналізу до нового продукту дає змогу оцінити стабільність певного критерію, але не його загальну важливість. Наприклад, при використанні обсягу продажів як критерію, товари з невеликим, але стабільним обсягом продажів потраплять до категорії Х. Нестабільність показника не завжди означає, що товар не потрібен; це може бути пов'язано з проблемами у постачанні або тим, що продукт є новим на ринку.

Жоден із зазначених методів окремо не забезпечує всебічного аналізу ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Метод, що ґрунтується на числових показниках, є надмірно складним у розрахунках та не включає універсального показника для оцінки загальної ефективності. Емпіричний метод залежить від суб'єктивних оцінок експертів. Тому

ми пропонуємо інтегрувати обидва методи для створення комплексного підходу до оцінки ефективності маркетингової стратегії.

У контексті сучасного бізнес-середовища, де кожне підприємство є унікальним і відрізняється своїми індивідуальними характеристиками, важливо визначити ключові показники, які відображають поточну ефективність та напрями для поліпшення. Для цього ми рекомендуємо провести розрахунок 13 критеріальних показників ефективності, зазначених у рис. 3.6, та використати ABC-XYZ аналіз для визначення коефіцієнта відповідності кожного показника. Такий підхід дозволить отримати більш точну та об'єктивну оцінку ефективності маркетингової стратегії.

Жоден із зазначених методів окремо не забезпечує всебічного аналізу ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Метод, що ґрунтується на числових показниках, є надмірно складним у розрахунках та не включає універсального показника для оцінки загальної ефективності. Емпіричний метод залежить від суб'єктивних оцінок експертів. Тому ми пропонуємо інтегрувати обидва методи для створення комплексного підходу до оцінки ефективності маркетингової стратегії.

У контексті сучасного бізнес-середовища, де кожне підприємство є унікальним і відрізняється своїми індивідуальними характеристиками, важливо визначити ключові показники, які відображають поточну ефективність та напрями для поліпшення. Для цього ми рекомендуємо провести розрахунок 13 критеріальних показників ефективності, зазначених у рис. 3.6, та використати ABC-XYZ аналіз для визначення коефіцієнта відповідності кожного показника. Такий підхід дозволить отримати більш точну та об'єктивну оцінку ефективності маркетингової стратегії.



Стратегічну узгодженість між стратегією та поведінкою на ринку, а також між стратегією та внутрішніми можливостями та ресурсами можна оцінити через аналіз динаміки експортоорієнтованості компанії, яка вимірюється як відношення частки експортованої продукції до частки продукції, що продається на внутрішньому ринку. Це вказує на готовність компанії до подальшого розширення своєї експортної діяльності в майбутньому.

Отже, прогнозування ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Тернопільський молокозавод» включає:

Прогнозування зростання ринку;

Прогнозування зростання ринкової частки;

Прогнозування відносного зростання власної ринкової частки порівняно з ринковим зростанням;

Прогнозування відносного зростання власної ринкової частки у порівнянні з ринковим лідером;

Прогнозування абсолютного та відносного зростання прибутковості;

Прогнозування рівня конкуренції на ринку;

Прогнозування ступеня інтернаціоналізації ринку;

Прогнозування ступеня експортоорієнтованості компанії.

Стратегія ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вважається бажаною, оскільки вона досягає стратегічної відповідності між стратегією та поведінкою на ринку, між стратегією та внутрішніми можливостями та ресурсами, а також між стратегією та планами вищого рівня, стаючи частиною загальної ієрархії планування. Однак, для повноцінної ефективності, необхідно також враховувати значення окремих факторів та показників, які впливають на загальну ефективність маркетингової стратегії компанії.

### **Висновки за 3 розділом**

Дослідження діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» показали, що існує більше загроз, аніж можливостей, тому підприємствам – виробникам



молокопродукції необхідно впроваджувати виявлені в результаті дослідження заходи для подолання загроз та ефективно реалізовувати можливості

1. Для визначення стратегічного положення ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку молочної продукції використан метод SPACE-аналізу, що показує ПрАТ «Тернопільський молокозавод» знаходиться у конкурентному стратегічному положенні на ринку молочної продукції.

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

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

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

5. Визначено основні способів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»: ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика; покращення якісних характеристик продукції; модернізація торгівельного обладнання; вдосконалення обслуговування у процесі купівлі.

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

## ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

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

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

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

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

суперечити, а доповнювати одна одну; здійснення стратегії (включає програму дій, бюджет і часовий графік виконання); контроль досягнення поставлених цілей.

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

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

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

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

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

За допомогою матриці І. Ансоффа визначили, що найбільш ефективною та можливою маркетинговою стратегією для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є

стратегія проникнення, яка передбачає такі заходи: посилення конкурентних переваг молокопродуктів, збільшення їх споживання, розвиток комунікаційної політики підприємства, збільшення реалізації продукції за рахунок освоєння нових сегментів ринку та каналів збуту.

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

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

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

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong G. Marketing: An Introduction 12-th ed. / G. Armstrong, P. Kotler. Pearson, 2015. 673 p.
2. Pride M. Marketing: Concepts and Strategies 2000 edition. / M. William Pride, Ferrell, O.C. Houghton Mifflin Co International Inc. 624 p.
3. Арестенко Т.В. Планування рекламної кампанії сучасного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. 2018. № 2 (37). С. 63–69.
4. Бондарєва Ю.Г. Маркетингова стратегія підприємства. *Науковий вісник ЛНАУ* 2010. №16.
5. Герєга Г. Ф. Співвідношення понять ефективності та результативності функціонування підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.15. С. 196–201.
6. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*, №1. 2023. С.197–203. <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/172>
7. Джадан І. М. Підходи до трактування сутності міжнародної стратегії маркетингу промислового підприємства. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. № 6 (2). С. 7–12.
8. Каут О. В., Аніщенко Л. О., Ясинський І. П. Особливості розробки і прийняття стратегічних маркетингових рішень. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8447>.
9. Кітченко О. М., Приходько Є. Г. Використання інструментів маркетингових комунікацій з ціллю просування брендів у соціальних мережах. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8448>
10. Ковальчук В. В. Суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки та практики*. 2018. № 9. С. 156 –165.

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

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

13. Корж М. В., Чуб І. В. Міжнародний маркетинг як основа розвитку міжнародного бізнесу. *Стратегія розвитку України*. 2017. № 1. С. 21–24.

14. Корнієнко Т., Подзігун С., Пачева Н. Маркетингова стратегія інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*, № 53. 2023. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2710>

15. Красовська О. Ю. Інтернет-маркетинг як сучасний інструмент комунікацій підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 1(63). С. 67-71.

16. Лабурцева О. І. Ризики формування маркетингових стратегій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 2. С. 237 – 243.

17. Латишев К., Пугач А., Мороз В. Особливості формування маркетингової стратегії торговельного підприємства. *Управління змінами та інновації*, №5. 2023. С.23-27. <http://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/65>

18. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 113 -117.

19. Лойко В. В., Лойко Є. М. Застосування інструментів інтернет-маркетингу як сучасного засобу рекламної діяльності підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. № 1(5). С. 45-55.

20. Мальцева О. Маркетингова стратегія в бізнес-об'єднаннях малих і

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

21. Маргасова В.Г., Вдовенко Н.М. Формування маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств для регулювання виробничої діяльності груп суспільних інтересів на ринку. Наукові записи Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. 2022. Випуск 35. С. 273–279

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

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

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

25. Петрова І.Л., Лойко Є.М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 1 (65). С. 95–104. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104>

26. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у форманні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4.

27. Радько О. О. Оцінка ефективності маркетингових стратегій підприємств. Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/7\\_NND\\_2009/Economics/43165.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/43165.doc.htm).

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

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

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

rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka

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

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

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

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

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

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

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

38. Янковой Р., Куліш Д., Мельник В., Чуркіна І., Шурпа С., Підкамінний І. Формування міжнародної маркетингової стратегії вітчизняних підприємств в умовах підвищених фінансових ризиків. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, №4(51), 2023. С.466–479. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4111>



## ДОДАТКИ

### Додаток А

Вихідна інформація для рейтингової оцінки за 2021 рік

*Таблиця А.1*

| Показники                                       | ТМ<br>«Молокія» | ТМ<br>«Яготинське» | ТМ<br>«Чудо» | ТМ<br>«Активіа» | ТМ<br>«Ферма» | ТМ<br>«Селянське» |
|-------------------------------------------------|-----------------|--------------------|--------------|-----------------|---------------|-------------------|
| Чистий дохід від реалізацій продукції, тис.грн. | 2184,5          | 1649,2             | 1320,8       | 32055,2         | 358,9         | 1508,4            |
| Прибуток від реалізації, тис.грн.               | 587             | 252,7              | 1113,6       | 1573,1          | 98,7          | 665,4             |
| Чистий прибуток, тис.грн.                       | 417,8           | 189,5              | 634,4        | 1064,2          | 27,9          | 58,8              |
| Основні фонди, тис.грн.                         | 509,6           | 41,8               | 4503,5       | 12034,3         | 3657,9        | 38,8              |
| Оборотні фонди, тис.грн.                        | 457,4           | 215,1              | 1957,2       | 7157            | 815,2         | 132,2             |
| Власний капітал, тис.грн.                       | 521,6           | 214,7              | 1105,7       | 11163,8         | 4703,4        | -5,45             |
| Позиковий капітал, тис.грн.                     | 512,2           | 92,2               | 4701,9       | 8046,2          | 246,7         | 177,7             |

*Таблиця А.2*

Показники, за якими проведена рейтингова оцінка

| Коефіцієнти для рейтингової оцінки | ТМ<br>«Молокія» | Підприємства -конкуренти |              |                 |               |                   |
|------------------------------------|-----------------|--------------------------|--------------|-----------------|---------------|-------------------|
|                                    |                 | ТМ<br>«Яготинське»       | ТМ<br>«Чудо» | ТМ<br>«Активіа» | ТМ<br>«Ферма» | ТМ<br>«Селянське» |
| Фондовіддача основних фондів       | 4,29            | <b>39,45</b>             | 0,29         | 2,66            | 0,10          | 38,88             |
| Фондомісткість основних фондів     | 0,23            | 0,03                     | 3,41         | 0,38            | <b>10,19</b>  | 0,03              |
| Рентабельність основних фондів     | 0,82            | <b>4,53</b>              | 0,14         | 0,09            | 0,01          | 1,52              |
| К-т оборотності оборотних фондів   | 4,78            | <b>7,67</b>              | 0,67         | 4,48            | 0,44          | 11,41             |
| Рентабельність оборотних фондів    | <b>0,91</b>     | 0,88                     | 0,32         | 0,15            | 0,03          | 0,44              |
| Рентабельність власного капіталу   | 0,80            | <b>0,88</b>              | 0,57         | 0,10            | 0,01          | -10,79            |
| Рентабельність позикового капіталу | 0,82            | <b>2,06</b>              | 0,13         | 0,13            | 0,11          | 0,33              |
| Рентабельність продажів            | 0,19            | 0,11                     | <b>0,48</b>  | 0,03            | 0,08          | 0,04              |

Таблиця А.3

## Матриця стандартизованих показників відносно еталонного підприємства

| Показники                          | ТМ<br>«Молокія» | Підприємства - конкуренти |              |                 |               |                   |
|------------------------------------|-----------------|---------------------------|--------------|-----------------|---------------|-------------------|
|                                    |                 | ТМ<br>«Яготинське»        | ТМ<br>«Чудо» | ТМ<br>«Активіа» | ТМ<br>«Ферма» | ТМ<br>«Селянське» |
| Фондовіддача основних фондів       | 0,10866         | 1,0                       | 0,00743      | 0,06752         | 0,00249       | 0,98546           |
| Фондомісткість основних фондів     | 0,02289         | 0,00249                   | 0,33461      | 0,03684         | 1,0           | 0,00252           |
| Рентабельність основних фондів     | 0,18098         | 1,0                       | 0,03110      | 0,01952         | 0,00168       | 0,33454           |
| К-т оборотності оборотних фондів   | 0,62267         | 0,99963                   | 0,08798      | 0,58395         | 0,05740       | 1,48761           |
| К-т завантаження оборотних фондів  | 0,09224         | 0,05746                   | 0,65279      | 0,09836         | 1,0           | 0,03861           |
| Рентабельність оборотних фондів    | 1,0             | 0,96812                   | 0,35619      | 0,16340         | 0,03761       | 0,48877           |
| Рентабельність власного капіталу   | 0,91022         | 1,0                       | 0,65199      | 0,10832         | 0,00674       | -12,26022         |
| Рентабельність позикового капіталу | 0,39597         | 0,99773                   | 0,06550      | 0,06420         | 0,05490       | 0,16063           |
| Рентабельність продажів            | 0,39845         | 0,23938                   | 1,0          | 0,06916         | 0,16195       | 0,08121           |

Таблиця А.4

## Визначення рейтингової оцінки за стандартизованими показниками

| Показники                          | ТМ<br>«Молокія» | Підприємств - конкурентів |              |                 |               |                   |
|------------------------------------|-----------------|---------------------------|--------------|-----------------|---------------|-------------------|
|                                    |                 | ТМ<br>«Яготинське»        | ТМ<br>«Чудо» | ТМ<br>«Активіа» | ТМ<br>«Ферма» | ТМ<br>«Селянське» |
| Фондовіддача основних фондів       | 0,79448         | 0,00000                   | 0,98519      | 0,86952         | 0,99503       | 0,00021           |
| Фондомісткість основних фондів     | 0,95474         | 0,99503                   | 0,44274      | 0,92767         | 0,00000       | 0,99496           |
| Рентабельність основних фондів     | 0,67079         | 0,00000                   | 0,93877      | 0,96134         | 0,99664       | 0,44284           |
| К-т оборотності оборотних фондів   | 0,14238         | 0,00000                   | 0,83177      | 0,17310         | 0,88849       | 0,23777           |
| К-т завантаження оборотних фондів  | 0,82403         | 0,88839                   | 0,12056      | 0,81296         | 0,00000       | 0,92427           |
| Рентабельність оборотних фондів    | 0,00001         | 0,00102                   | 0,41449      | 0,69990         | 0,92620       | 0,26136           |
| Рентабельність власного капіталу   | 0,00806         | 0,00001                   | 0,12111      | 0,79508         | 0,98656       | 5,83335           |
| Рентабельність позикового капіталу | 0,36485         | 0,00001                   | 0,87330      | 0,87571         | 0,89322       | 0,70454           |
| Рентабельність продажів            | 0,36186         | 0,57854                   | 0,00000      | 0,86645         | 0,70232       | 0,84417           |
| <b>Всього:</b>                     | 3,062120        | 3,02299                   | 3,56192      | 4,22174         | 4,38846       | 5,924347          |
| Значення рейтингової оцінки (R)    | 1,532135        | 1,51139                   | 1,78438      | 2,11230         | 2,19154       | 2,950476          |
| Рейтинг                            | <b>2</b>        | <b>1</b>                  | <b>3</b>     | <b>4</b>        | <b>5</b>      | <b>6</b>          |

## Додаток Б

SNW- аналіз сильних і слабких сторін ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (за  
Дж. Пір соном і Р. Робінзоном)

Таблиця Б.1

| Сфера                                    | Стратегічна позиція (фактори)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Якісна оцінка позицій (факторів) |                            |                            |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|----------------------------|
|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | S<br>Сильна                      | N<br>Нейтральна            | W<br>Слабка                |
| 1                                        | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 4                                | 5                          | 6                          |
| <b>Кадри</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>— управлінський персонал;</li> <li>— мораль і кваліфікація співробітників;</li> <li>— мотивація працівників;</li> <li>Сукупність виплат працівникам порівняно з аналогічним показником у конкурентів і в середньому по галузі;</li> <li>— кадрова політика;</li> <li>— можливість контролювати цикли наймання робочої сили;</li> <li>— плинність кадрів і прогули;</li> </ul>                                                  | <p>+</p> <p>+</p>                | <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> | <p>+</p> <p>+</p>          |
| <b>Організація загального управління</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>— організаційна структура;</li> <li>— престиж та імідж фірми;</li> <li>— організація системи комунікацій;</li> <li>— ефективність використання система контролю;</li> <li>— організаційний клімат, культура;</li> <li>— використання систематизованих процедур і техніки в процесі прийняття рішень;</li> <li>— кваліфікація, здібності й інтереси вищого керівництва;</li> <li>— система стратегічного планування;</li> </ul> | <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p>       | <p>+</p> <p>+</p>          | <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> |
| <b>Виробництво</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>— система контролю запасів, оборот запасів;</li> <li>— проектування, складання графіку роботи;</li> <li>— закупівля;</li> <li>— контроль якості;</li> <li>— середня стосовно конкурентів по галузі величина витрат;</li> <li>— дослідження і розробки, інновації;</li> </ul>                                                                                                                                                   | <p>+</p>                         | <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> | <p>+</p>                   |

Закінчення табл. Б.1

| 1                      | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 3 | 4                                                      | 5                                             |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>Маркетинг</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>— продукти (послуги), вироблені фірмою;</li> <li>— збір необхідної інформації про ринок;</li> <li>— частка ринку;</li> <li>— номенклатура товарів (послуг) і потенціал розширення;</li> <li>— життєвий цикл основних продуктів;</li> <li>— канали розподілу: число, охоплення і контроль;</li> <li>— організація збуту: знання потреб покупців;</li> <li>— імідж, репутація і якість товару;</li> <li>— просування товарів на ринок та їх реклама;</li> <li>— цінова політика;</li> <li>— процедури встановлення зворотного зв'язку з ринком.</li> </ul> | + | +<br><br><br><br>+<br>+<br><br><br>+<br><br>+<br><br>+ | +<br><br>+<br><br><br><br>+<br><br>+<br><br>+ |
| <b>Фінанси й облік</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>— можливість залучення короткострокового капіталу;</li> <li>— можливість залучення довгострокового капіталу;</li> <li>— ставлення до податків;</li> <li>— ставлення до інвесторів, акціонерів;</li> <li>— можливість використання альтернативних фінансових стратегій;</li> <li>— «робочий» капітал: гнучкість структури капіталу;</li> <li>— ефективний контроль за витратами, можливість їх зниження;</li> </ul>                                                                                                                                       |   | +<br><br>+<br><br>+<br>+<br><br>+                      | +<br><br><br><br>+<br><br>+                   |

## Додаток В

### Стратегічний баланс (для проведення SWOT- аналізу) ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

| Фактори                                       | Оцінка зовнішнього середовища<br>ПрАТ Комбінат «Придніпровський» |                            |                      |                    | Оцінка внутрішнього середовища<br>ПрАТ Комбінат «Придніпровський» |                                     |                                    |                              |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
|                                               | Можливості                                                       |                            | Загрози              |                    | Сильні сторони                                                    |                                     | Слабкі сторони                     |                              |
|                                               | Коротко-<br>строкові                                             | Довго-<br>строкові         | Коротко-<br>строкові | Довго-<br>строкові | Коротко-<br>строкові                                              | Довго-<br>строкові                  | Коротко-<br>строкові               | Довго-<br>строкові           |
| 1                                             | 2                                                                | 3                          | 4                    | 5                  | 6                                                                 | 7                                   | 8                                  | 9                            |
| <i>1. Залежні від діяльності підприємства</i> |                                                                  |                            |                      |                    |                                                                   |                                     |                                    |                              |
| 1.1                                           | входження у нові ринки                                           |                            |                      |                    |                                                                   |                                     |                                    |                              |
| 1.2                                           |                                                                  |                            |                      |                    | добра оргструктура                                                |                                     |                                    |                              |
| 1.3                                           |                                                                  | збільшення обсягів продажу |                      |                    |                                                                   |                                     |                                    |                              |
| 1.4                                           |                                                                  |                            |                      |                    |                                                                   | Диферентційний асортимент товару    |                                    |                              |
| 1.5                                           |                                                                  |                            |                      |                    |                                                                   |                                     |                                    | внутрішні виробничі проблеми |
| 1.6                                           |                                                                  |                            |                      |                    | контроль за якістю товарів                                        |                                     |                                    |                              |
| 1.7                                           |                                                                  |                            |                      |                    |                                                                   | високий рівень організації торгівлі |                                    |                              |
| 1.8                                           |                                                                  |                            |                      |                    |                                                                   |                                     | не досить ефективна збутова мережа |                              |

|                                                         |  |  |                                               |                                                |                                                                 |                              |                                                             |  |
|---------------------------------------------------------|--|--|-----------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------|--|
| 1.9                                                     |  |  |                                               |                                                |                                                                 |                              | не задовільна<br>організація<br>маркетингової<br>діяльності |  |
| 1.10                                                    |  |  |                                               |                                                |                                                                 |                              | не чіткий<br>контроль за<br>витратами                       |  |
| 1.11                                                    |  |  |                                               |                                                |                                                                 |                              | високий<br>коефіцієнт<br>плинності кадрів                   |  |
| 2. <i>Незалежні від<br/>діяльності<br/>підприємства</i> |  |  |                                               |                                                |                                                                 |                              |                                                             |  |
| 2. 1                                                    |  |  |                                               | Соціально-<br>політична<br>нестабіль-<br>ність |                                                                 |                              |                                                             |  |
| 2. 2                                                    |  |  |                                               |                                                |                                                                 | Кваліфіко-<br>ваний персонал |                                                             |  |
| 2..3                                                    |  |  |                                               | інфляція                                       |                                                                 |                              |                                                             |  |
| 2. 4                                                    |  |  |                                               | тиск з боку<br>конкурентів                     |                                                                 |                              |                                                             |  |
| 2. 5                                                    |  |  |                                               | «ворожі»<br>дії з боку держави                 |                                                                 |                              |                                                             |  |
| 2. 6                                                    |  |  |                                               |                                                | Стабільність<br>договірних<br>відносин з<br>постачальн<br>иками |                              |                                                             |  |
| 2. 7                                                    |  |  | зміни в<br>потребах і<br>смаках<br>споживачів |                                                |                                                                 |                              |                                                             |  |

## Додаток Г

| <b>Сильні сторони</b>                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Слабкі сторони</b>                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Висока якість товару;<br/>Доступна ціна;<br/>Широкий вибір<br/>Автоматизована техніка<br/>Обширні технічні можливості;<br/>Позитивний імідж торгової марки;<br/>Своя лабораторія;<br/>Кваліфіковані кадри.</p>                                              | <p>Залежність від постачальників сировини;<br/>Недостатня сировинна забезпеченість<br/>Неоптимальні канали продажів;<br/>Зниження рекламної діяльності</p>                                                                |
| <b>Можливості</b>                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Загрози</b>                                                                                                                                                                                                            |
| <p>Зростання ринкової частки;<br/>Виробництво ексклюзивних виробів;<br/>Вихід на нові географічні ринки;<br/>Використання нових каналів реклами.<br/>Впровадження нововведень у виробничу діяльність;<br/>Залучення інвестиції для розвитку нових проектів</p> | <p>Підвищення цін на товари;<br/>Зміна уподобань споживачів;<br/>Посилення конкурентів на ринку та зміцнення їх позицій;<br/>Погіршення економічного і політичного становища країни;<br/>Постійні зміни законодавства</p> |

Рис. Г.1. SWOT- матриця зв'язку деяких факторів ПрАТ «Тернопільський молокозавод»