

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ 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 КОРНІЄНКО

Виконав:

здобувач вищої освіти гр. МРД-42

Андрій КОРНІЄНКО

Керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Ольга РОМАЩЕНКО

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Світлана ЛЕГОМІНОВА

Київ 2026

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу
Олена ВІНОГРАДОВА
«20» лютого 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Корнієнко Андрію Ігоровичу

-
1. Тема кваліфікаційної роботи: «Напрями вдосконалення маркетингової стратегії підприємства»
керівник кваліфікаційної роботи Ольга Ромащенко, канд.екон.наук, доцент
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «20» лютого 2026 року № 51
-
2. Строк подання кваліфікаційної роботи 16 травня 2026 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 основи формування маркетингової стратегії підприємства
 - 2) Аналіз ефективності маркетингової стратегії підприємства
 - 3) Напрями удосконалення маркетингової стратегії підприємства
-
5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація
-
6. Дата видачі завдання 20.02.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи.	05.02. - 26.02	Виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	27.02 - 10.03	Виконано
3.	Підготовка другого розділу	11.03 - 31.03	Виконано
4.	Підготовка третього розділу	01.04 - 21.04	Виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	22.04 - 28.04	Виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	29.04-05.05	Виконано
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	06.05 - 09.05	Виконано
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	12.05-16.05	Виконано
9.	Рецензування роботи керівником	12.05-16.05	Виконано
10.	Зовнішнє рецензування	12.05-16.05	Виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-18.05	Виконано
12.	Попередній захист	19.05-23.05	Виконано
13.	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-18.06	

Здобувач вищої освіти

_____ Андрій КОРНІЄНКО

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Ольга РОМАЩЕНКО

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 79 стор., 24 рис., 26 табл., 32 джерела.

Мета роботи - дослідження теоретичних засад формування маркетингової стратегії підприємства та аналіз ефективності маркетингової стратегії підприємства.

Об'єкт дослідження - процес формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінювання ефективності маркетингової стратегії АТ «Молочний Альянс».

Короткий зміст роботи:

У роботі досліджено сутність маркетингової стратегії, її роль у системі стратегічного управління підприємством, основні принципи та етапи формування. Розглянуто сучасні методичні підходи до оцінювання результативності маркетингової стратегії, а також основні методи стратегічного маркетингового аналізу, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SPACE-аналіз та GAP-аналіз.

Проведено організаційно-економічний аналіз діяльності АТ «Молочний Альянс», досліджено особливості функціонування підприємства, його конкурентні позиції на ринку молочної продукції та ефективність маркетингової діяльності. Виконано SWOT-аналіз підприємства, у результаті якого визначено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози зовнішнього середовища.

За результатами дослідження встановлено, що АТ «Молочний Альянс» має значний виробничий потенціал, високий рівень якості продукції та впізнавані торгові марки, що забезпечує підприємству стійкі конкурентні позиції на ринку. Водночас виявлено необхідність удосконалення системи збуту, активізації маркетингової діяльності та впровадження сучасних цифрових технологій просування продукції.

У роботі запропоновано напрями підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємства, зокрема розширення асортименту продукції, удосконалення цифрових маркетингових комунікацій, зміцнення взаємодії зі споживачами та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, SWOT-АНАЛІЗ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, РИНКОВА ЧАСТКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ, МОЛОЧНА ПРОДУКЦІЯ, АТ «МОЛОЧНИЙ АЛЬЯНС», КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ, МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та значення маркетингової стратегії в діяльності підприємства.....	8
1.2. Методичні підходи до оцінювання результативності маркетингової стратегії підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	27
2.2. Дослідження маркетингової діяльності АТ «Молочний Альянс»	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	54
3.1. Обґрунтування маркетингової стратегії підприємства.....	54
3.2. Формування комплексу заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства	62
ВИСНОВКИ	70
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	72
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективна маркетингова стратегія є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Посилення конкуренції, глобалізаційні процеси, цифровізація економіки та постійні зміни споживчих потреб зумовлюють необхідність формування дієвих стратегічних підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємств. Саме маркетингова стратегія дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Особливо актуальним питання формування та оцінювання ефективності маркетингової стратегії є для підприємств молочної галузі України, діяльність яких здійснюється в умовах високої конкуренції, нестабільності ринкового середовища та зростання вимог споживачів до якості продукції.

Теоретичні та практичні аспекти формування маркетингової стратегії підприємства досліджували у своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Ф. Котлер, І. Ансофф, М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, А. Томпсон, А. Стрікленд, Н.В. Куденко та інші. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання підвищення ефективності маркетингових стратегій підприємств в умовах сучасних ринкових трансформацій залишаються актуальними та потребують подальшого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад формування маркетингової стратегії підприємства та аналіз ефективності маркетингової стратегії підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність та значення маркетингової стратегії підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінювання результативності маркетингової стратегії;

- надати організаційно-економічну характеристику АТ «Молочний Альянс»;
- проаналізувати ефективність маркетингової стратегії підприємства;
- обґрунтувати маркетингову стратегію підприємства;
- визначити заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінювання ефективності маркетингової стратегії АТ «Молочний Альянс».

У процесі дослідження використано такі **методи**: аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, графічний метод та методи стратегічного маркетингового аналізу.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні матеріали АТ «Молочний Альянс», статистичні дані, законодавчі та нормативні акти України, а також матеріали мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Структура дипломної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань та додатків.

Апробація результатів та публікації. Результати дослідження апробовано шляхом публікації статті: Ромащенко О.С., Корнієнко А.І. Удосконалення маркетингової стратегії як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств молочної галузі. Маркетинг майбутнього: виклики та реалії: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Київ, 10 червня 2026 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення маркетингової стратегії в діяльності підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки маркетингова стратегія виступає одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Посилення глобалізаційних процесів, розвиток цифрових технологій, зростання рівня конкуренції та зміна поведінки споживачів вимагають від підприємств формування довгострокових стратегічних підходів до управління маркетинговою діяльністю.

На думку Філіп Котлер, маркетингова стратегія є логічною схемою маркетингових дій підприємства, за допомогою яких компанія прагне досягти своїх маркетингових цілей на цільовому ринку. Вона включає визначення цільових сегментів, позиціонування продукції, формування комплексу маркетингу та управління взаємовідносинами зі споживачами.

За визначенням Ігор Ансофф, стратегія підприємства — це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Саме маркетингова стратегія дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільні конкурентні позиції.

Водночас Майкл Портер підкреслює, що конкурентоспроможність підприємства формується через здатність створювати унікальну цінність для споживача та забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

Маркетингова стратегія забезпечує узгодження внутрішніх можливостей підприємства із зовнішнім ринковим середовищем. Її основною метою є формування конкурентних переваг та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

У сучасних умовах маркетингова стратегія відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку підприємства, оскільки сприяє визначенню перспективних напрямів його діяльності, забезпечує своєчасну адаптацію до змін ринкового середовища, дозволяє раціонально використовувати наявні ресурси, підвищувати конкурентоспроможність, формувати позитивний імідж на ринку та створювати передумови для отримання стабільного прибутку в довгостроковій перспективі.



Рис. 1.1. Роль маркетингової стратегії в системі управління підприємством (складено автором на основі праць Ф. Котлера, М. Портера, І. Ансоффа.)

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення поняття маркетингової стратегії, що зумовлено складністю та багатогранністю цієї економічної категорії. Різні науковці акцентують увагу на окремих аспектах її змісту, розглядаючи маркетингову стратегію як інструмент досягнення конкурентних переваг, засіб адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, комплекс управлінських рішень або довгостроковий план розвитку ринкової діяльності. Відмінності у трактуваннях обумовлені різними науковими підходами, особливостями об'єктів дослідження та динамічністю сучасного ринкового середовища. Водночас більшість дослідників сходяться на думці, що маркетингова стратегія визначає основні напрями взаємодії підприємства з ринком, сприяє ефективному використанню ресурсів, задоволенню потреб споживачів і забезпеченню стійких конкурентних

позицій. Саме тому узагальнення існуючих наукових підходів до трактування сутності маркетингової стратегії є важливим етапом її теоретичного дослідження.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Визначення
Ф. Котлер	Маркетингова стратегія - це логіка маркетингових дій підприємства для досягнення маркетингових цілей
І. Ансофф	Стратегія є системою правил прийняття управлінських рішень
М. Портер	Стратегія спрямована на створення конкурентних переваг
Ж.-Ж. Ламбен	Маркетингова стратегія орієнтована на формування цінності для споживача
А. Томпсон, А. Стрікланд	Стратегія визначає довгострокові напрями розвитку підприємства

Складено автором на основі [2; 5; 7; 35; 59].

Маркетингова стратегія має низку характерних ознак, які визначають її сутність та особливості реалізації.

Маркетингова стратегія як складова загальної стратегії підприємства характеризується низкою специфічних ознак, які визначають її зміст, напрями реалізації та ефективність функціонування. Саме ці характеристики забезпечують здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, задовольняти потреби споживачів і досягати поставлених стратегічних цілей (рис.1.2).

Саме ці характеристики дозволяють підприємству ефективно функціонувати в умовах нестабільного ринкового середовища.



Рис. 1.2. Основні характеристики маркетингової стратегії підприємства
(складено автором на основі [7; 35])

Дослідження різних авторських підходів до трактування поняття «маркетингова стратегія» засвідчило наявність значних відмінностей не лише у визначенні сутності даної економічної категорії, але й у розумінні її змісту та функціонального призначення. Основні підходи, що розкривають сутність маркетингової стратегії, зображено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні підходи щодо сутності «маркетингова стратегія»
(складено на основі [15,19])

У процесі реалізації маркетингової стратегії підприємство вирішує низку важливих завдань, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку в умовах конкурентного середовища. До таких завдань належать виявлення та задоволення потреб споживачів, формування конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій, підвищення рівня лояльності клієнтів, ефективне використання ресурсів, розширення ринків збуту, збільшення обсягів продажу та забезпечення прибутковості діяльності. Реалізація цих завдань сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі (табл 1.2).

Таблиця 1.2

Основні завдання маркетингової стратегії підприємства

Завдання	Характеристика
Аналіз ринку та конкурентного середовища	дослідження ринкових тенденцій, потреб споживачів та діяльності конкурентів з метою виявлення можливостей і загроз для підприємства.
Визначення цільових сегментів ринку	виділення груп споживачів, на які підприємство спрямовує свою діяльність для найбільш ефективного задоволення їхніх потреб
Формування конкурентних переваг	створення унікальних характеристик продукції, послуг або діяльності підприємства, які забезпечують його відмінність від конкурентів.
Розробка маркетингового комплексу	формування ефективної товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства
Формування позитивного іміджу підприємства	створенні сприятливого сприйняття підприємства серед споживачів, партнерів та інших зацікавлених сторін
Підвищення рівня лояльності споживачів	зміцнення довгострокових відносин із клієнтами та стимулювання повторних покупок
Забезпечення довгострокового розвитку підприємства	досягнення стійких конкурентних позицій, зростання прибутковості та адаптацію до змін ринкового середовища

Складено автором.

На формування маркетингової стратегії впливає велика кількість зовнішніх та внутрішніх факторів (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Фактори впливу на формування маркетингової стратегії

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Конкуренція	Фінансовий стан
Попит споживачів	Кваліфікація персоналу
Інфляція	Виробничі ресурси
Технологічні зміни	Маркетинговий потенціал
Державне регулювання	Організаційна структура

Складено автором.

Сучасна маркетингова стратегія характеризується високим рівнем гнучкості та адаптивності. Підприємства змушені постійно вдосконалювати свої підходи до управління маркетинговою діяльністю.

Сучасний розвиток ринкового середовища та стрімке поширення інформаційних технологій зумовлюють трансформацію підходів до формування та реалізації маркетингових стратегій підприємств. В умовах посилення конкуренції та зростання вимог споживачів особливого значення набуває використання інноваційних маркетингових інструментів і технологій. Серед основних тенденцій розвитку маркетингових стратегій варто виокремити цифровізацію маркетингової діяльності, активний розвиток онлайн-комунікацій, персоналізацію маркетингових пропозицій, використання технологій Big Data для аналізу споживчої поведінки, впровадження клієнтоорієнтованого підходу до управління взаємовідносинами зі споживачами, а також поширення принципів соціального маркетингу. Зазначені тенденції сприяють підвищенню ефективності маркетингової діяльності підприємств, зміцненню їхніх конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи вищезазначене, акцентуємо увагу на особливостях маркетингової стратегії підприємства (рис.1.4).

орієнтована на тривалу перспективу, тобто спрямована на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку, формування його привабливого іміджу та підвищення ринкової вартості, а не на отримання максимального прибутку в короткостроковому періоді;

є інструментом досягнення маркетингових цілей;

розробляється на основі результатів стратегічного аналізу маркетингового потенціалу та маркетингового середовища підприємства, а також прогнозу тенденцій їх зміни;

визначає конкурентні переваги, які дозволяють зміцнити стратегічну позицію на ринку;

є важливою складовою частиною стратегічного набору підприємства, конкретизує загальнокорпоративну стратегію та сприяє її реалізації за допомогою маркетингових засобів;

розробляється на основі принципу комплексності та одночасно реалізується у стратегіях комплексу маркетингу, зокрема товарній, ціновій, збутовій та комунікаційній стратегіях;

обґрунтовує ринкові напрями діяльності підприємства щодо основних стейкхолдерів;

є заключним етапом процесу стратегічного маркетингового планування, який «має певну логіку, послідовність і циклічність»

Рис.1.4. Особливості маркетингової стратегії (складено на основі [19])

Особливого значення набуває використання цифрових технологій та інтернет-маркетингу, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринку та формувати ефективні комунікації зі споживачами.

Таким чином, маркетингова стратегія є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання. Вона забезпечує формування конкурентних переваг, адаптацію підприємства до змін ринкового середовища та довгостроковий розвиток.

Ефективна маркетингова стратегія повинна базуватися на комплексному аналізі ринку, враховувати поведінку споживачів, рівень конкуренції, внутрішній потенціал підприємства та сучасні тенденції розвитку економіки.

Використання сучасних маркетингових інструментів дозволяє підприємствам забезпечувати стабільне функціонування, підвищувати прибутковість та зміцнювати свої позиції на ринку.

Маркетингова стратегія виступає одним із ключових інструментів стратегічного управління підприємством. Вона визначає основні напрями ринкової діяльності, формує систему взаємодії зі споживачами та дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Науковці зазначають, що зовнішнє середовище підприємства являє собою складну систему взаємопов'язаних економічних, політичних, соціальних, технологічних, екологічних та демографічних факторів, які прямо або опосередковано впливають на результати діяльності суб'єкта господарювання. Особливістю сучасного зовнішнього середовища є його висока динамічність, невизначеність та мінливість, що потребує від підприємств постійного моніторингу ринкової ситуації та швидкого реагування на зміни.

Залежно від характеру впливу фактори середовища поділяються на:

- фактори прямого впливу (мікросередовище);
- фактори непрямого впливу (макросередовище).

До факторів мікросередовища належать споживачі, конкуренти, постачальники, посередники та контактні аудиторії. Саме ці елементи безпосередньо впливають на діяльність підприємства та визначають його ринкові можливості.

Макросередовище охоплює ширший спектр чинників, серед яких економічна ситуація в країні, державна політика, рівень розвитку науки і техніки, соціальні тенденції, екологічні проблеми та демографічні зміни.

Процес формування маркетингової стратегії підприємства здійснюється під впливом значної кількості факторів, які визначають умови його функціонування на ринку та перспективи розвитку (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Основні фактори впливу на формування маркетингової стратегії підприємства

Група факторів	Характеристика впливу
Ринкові фактори	Рівень конкуренції, місткість ринку, кон'юнктура, попит і пропозиція
Споживчі фактори	Поведінка споживачів, мотивація покупки, рівень доходів, споживчі переваги
Внутрішні фактори	Ресурсний потенціал, система управління, кадрове забезпечення, фінансові можливості
Технологічні фактори	Рівень інновацій, автоматизація, цифровізація бізнес-процесів
Соціально-економічні фактори	Інфляція, зайнятість населення, соціальні тенденції
Політико-правові фактори	Податкова політика, законодавче регулювання, державна підтримка бізнесу

Складено автором на основі [17; 22]

Внутрішні фактори визначають потенційні можливості підприємства щодо реалізації маркетингової стратегії, тоді як зовнішні формують загальні умови функціонування та конкурентне середовище.

Особливо важливим фактором є здатність підприємства адаптувати свою діяльність до змін ринкової ситуації та індивідуальних потреб споживачів. Підприємства, які використовують гнучкі виробничі системи та сучасні маркетингові технології, мають значно вищі конкурентні переваги порівняно з підприємствами, що орієнтуються виключно на масове виробництво стандартної продукції.

Формування маркетингової стратегії передбачає використання комплексного підходу до оцінки ринкової ситуації, ресурсних можливостей підприємства та стратегічних цілей його розвитку.



Рис. 1.5. Основні складові вибору маркетингової стратегії підприємства
(складено автором на основі [17; 22])

Правильно сформульовані стратегічні цілі є основою ефективної маркетингової діяльності підприємства. Вони повинні бути конкретними, реалістичними, досяжними та узгодженими з ресурсними можливостями підприємства.

Розроблення маркетингової стратегії базується на системі принципів (рис.1.6), які забезпечують її ефективність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.



Рис.1.6. Принципи розробки маркетингової стратегії
(складено на основі [19])

Принцип системності передбачає взаємозв'язок усіх елементів маркетингової стратегії. Принцип гнучкості забезпечує можливість

оперативного реагування підприємства на зміни ринкової кон'юнктури. Орієнтація на споживача дозволяє підприємству максимально враховувати потреби цільового ринку.

У сучасній економічній літературі виділяють декілька основних підходів до формування маркетингової стратегії підприємства .

Таблиця 1.5

Основні підходи до розроблення маркетингової стратегії

Підхід	Характеристика
Ринковий	Орієнтація на потреби споживачів та ринкову кон'юнктуру
Конкурентний	Формування конкурентних переваг підприємства
Ресурсний	Орієнтація на внутрішні ресурси та потенціал
Інноваційний	Використання інноваційних технологій та нових рішень
Інтегрований	Комплексне поєднання всіх підходів

Складено автором на основі [24]

Кожен із зазначених підходів має власні особливості та застосовується залежно від специфіки діяльності підприємства, ринкової ситуації та стратегічних цілей.

Процес формування маркетингової стратегії є багатоетапним та передбачає послідовне виконання певних управлінських дій (рис.1.7).



Рис. 1.7. Процес формування стратегії маркетингу

(складено на основі [32])

Формування маркетингової стратегії повинно здійснюватися відповідно до чіткої логічної послідовності, яку можна представити наступним алгоритмом (рис. 1.8).

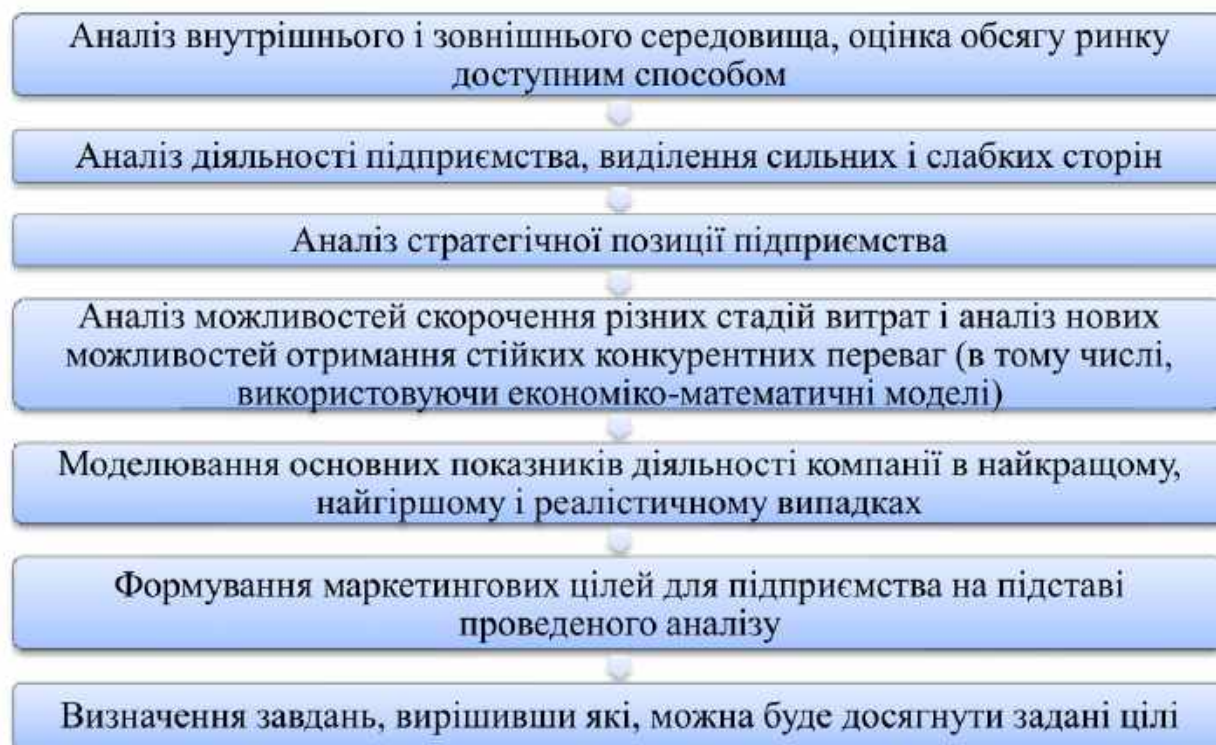


Рис. 1.8. Алгоритм розробки маркетингової стратегії
(складено на основі [27, 29])

Для розроблення маркетингової стратегії підприємства застосовуються різноманітні методи стратегічного аналізу (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Методи стратегічного маркетингового аналізу

Група методів	Основні інструменти
Матричні методи	BCG-матриця, SPACE-матриця, McKinsey
Аналітичні методи	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз
Економіко-математичні методи	Моделювання, прогнозування, економетричний аналіз
Статистичні методи	Кореляційний, факторний та регресійний аналіз

Складено автором на основі [31; 35]

Використання комплексного підходу до стратегічного аналізу дозволяє підприємству своєчасно виявляти проблеми, оцінювати перспективи розвитку та формувати ефективну маркетингову стратегію, спрямовану на досягнення довгострокових конкурентних переваг і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

1.2. Методичні підходи до оцінювання результативності маркетингової стратегії підприємства

У сучасних умовах функціонування ринкової економіки підприємства змушені постійно адаптуватися до змін конкурентного середовища, технологічного розвитку, трансформації споживчих потреб та нестабільності економічної ситуації. За таких умов особливого значення набуває розроблення та оцінювання ефективності маркетингової стратегії, оскільки саме вона визначає напрями розвитку підприємства, його ринкову позицію та можливості забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Ефективність маркетингової стратегії характеризує ступінь досягнення підприємством поставлених стратегічних цілей у сфері маркетингу, рівень використання ресурсного потенціалу та здатність підприємства забезпечувати стійке зростання в умовах конкурентного середовища.

Проблематика оцінювання результативності маркетингових стратегій знайшла відображення у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких вагоме місце посідають дослідження І. Ансоффа, М. Портера, Ф. Котлера, М. Мак-Дональда, Н.В. Куденко, Г.Л. Багієва, М. Мескона, Ф. Хедоурі, С.С. Гаркавенка та інших учених. У своїх наукових працях автори наголошують, що оцінка маркетингової стратегії є важливою складовою стратегічного управління підприємством та дозволяє своєчасно виявляти недоліки реалізації стратегії, коригувати управлінські рішення та забезпечувати ефективне використання маркетингових ресурсів.

Оцінювання ефективності маркетингової стратегії являє собою комплексний процес аналізу результатів маркетингової діяльності підприємства, який дозволяє визначити рівень досягнення стратегічних цілей, ефективність використання ресурсів та ступінь адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Для забезпечення успішної реалізації маркетингова стратегія повинна відповідати місії та стратегічним пріоритетам підприємства, враховувати особливості ринкового середовища та тенденції його розвитку, сприяти формуванню й підтриманню конкурентних переваг. Водночас вона має бути економічно доцільною, базуватися на раціональному використанні ресурсів і характеризуватися достатнім рівнем гнучкості для своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища. Важливою умовою ефективності маркетингової стратегії є її здатність забезпечувати зростання результативності діяльності підприємства, підвищення рівня його конкурентоспроможності та прибутковості в довгостроковій перспективі.

Оцінювання маркетингової стратегії є важливим елементом системи управління підприємством, оскільки дозволяє здійснювати контроль за результативністю маркетингових заходів, визначати рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку та оцінювати ефективність використання маркетингових ресурсів. Крім того, процес оцінювання сприяє виявленню резервів підвищення ефективності маркетингової діяльності, своєчасному виявленню проблемних аспектів реалізації стратегії та формуванню інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку підприємства.

Попередня економічна оцінка маркетингової стратегії передбачає використання системи контролю та аналізу, яка дозволяє оцінити перспективність обраного стратегічного напрямку розвитку підприємства.

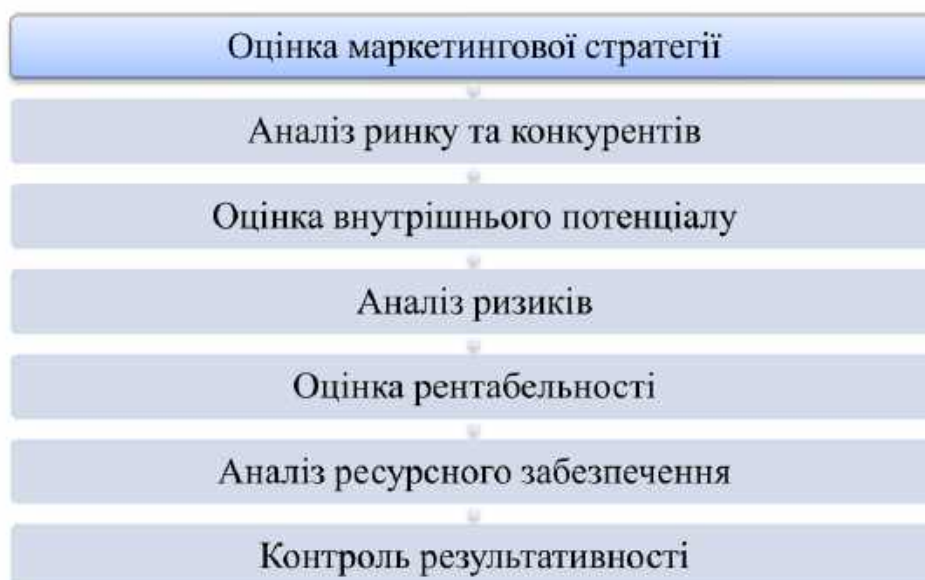


Рис. 1.9. Основні елементи оцінки маркетингової стратегії підприємства
(складено автором на основі [27])

Маркетингова стратегія повинна базуватися на результатах маркетингових досліджень та аналітичної інформації, що забезпечує можливість прогнозування майбутніх результатів діяльності підприємства.

Процес оцінювання маркетингової стратегії здійснюється за допомогою системи критеріїв, які дозволяють визначити її доцільність та результативність (табл.1.7).

Таблиця 1.7

Критерії оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства

Критерій	Характеристика
Відповідність місії підприємства	Узгодженість стратегії із загальними цілями компанії
Конкурентоспроможність	Здатність забезпечувати конкурентні переваги
Рентабельність	Рівень прибутковості маркетингових заходів
Адаптивність	Здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища
Ризиковість	Рівень можливих втрат при реалізації стратегії
Ресурсна забезпеченість	Достатність фінансових, кадрових та матеріальних ресурсів
Результативність	Досягнення запланованих маркетингових показників

Складено автором на основі [18; 31; 37]

Важливо зазначити, що оцінювання маркетингової стратегії не може базуватися лише на одному показнику, оскільки ефективність стратегії залежить від сукупності економічних, маркетингових та управлінських параметрів.

Під час оцінювання маркетингової стратегії необхідно враховувати можливі ризики, які можуть негативно впливати на результати її реалізації.

Оцінювання ризиків дозволяє підприємству мінімізувати негативний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів і забезпечити стабільність реалізації маркетингової стратегії.

Одним із ключових індикаторів ефективності маркетингової стратегії є ринкова частка підприємства.

Основні показники оцінювання:

Абсолютна ринкова частка. Показує частку продажів підприємства у загальному обсязі ринку.

Ринкова частка підприємства характеризує його позицію на ринку та відображає частку реалізованої продукції підприємства в загальному обсязі продажів на відповідному ринку. Чим вищим є значення даного показника, тим сильнішими є конкурентні позиції підприємства та його вплив на ринкові процеси. Розрахунок ринкової частки здійснюється шляхом співвідношення обсягу збуту продукції підприємства до загальної місткості ринку у відсотковому вираженні.

$$PЧ_{\Pi} = (Q_{з.п.}/MP) * 100\%, \quad (1.1)$$

де $PЧ_{\Pi}$ – ринкова частка підприємства, %;

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

MP – місткість ринку.

Відносна ринкова частка характеризує співвідношення ринкової частки підприємства до частки його найсильнішого конкурента. Цей показник дає змогу оцінити конкурентні позиції підприємства на ринку та визначити рівень його переваги або відставання порівняно з основним конкурентом. Якщо

значення показника перевищує одиницю, це свідчить про сильніші ринкові позиції підприємства, тоді як значення менше одиниці вказує на домінування конкурента на відповідному ринку.

$$BPC = PC_{\Pi} / PC_{H.K.}, \quad (1.2)$$

де BPC – відносна ринкова частка підприємства;

PC_{Π} – ринкова частка підприємства;

$PC_{H.K.}$ – ринкова частка найсильнішого (найближчого) конкурента.

Відносна ринкова частка є одним із найбільш важливих показників стратегічного маркетингового аналізу, оскільки дозволяє оцінити конкурентні позиції підприємства на ринку та визначити перспективи його розвитку.

Процес оцінювання маркетингової стратегії здійснюється поетапно та включає комплекс аналітичних заходів.



Рис. 1.10. Послідовність оцінювання маркетингової стратегії підприємства (складено автором на основі [29; 35])

Для оцінювання ефективності маркетингової стратегії використовуються різноманітні методи стратегічного аналізу (табл.1.8).

Таблиця 1.8

Основні методи оцінювання маркетингової стратегії

Метод	Характеристика
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз
PEST-аналіз	Дослідження впливу факторів макросередовища
GAP-аналіз	Визначення стратегічних розривів
SPACE-аналіз	Оцінка стратегічного положення підприємства
BCG-матриця	Аналіз портфеля продукції
McKinsey Matrix	Оцінка привабливості ринку та конкурентної позиції
PIMS-аналіз	Дослідження впливу маркетингової стратегії на прибутковість

Складено автором на основі [21; 30; 42]

Комплексне використання зазначених методів дозволяє підприємству отримати об'єктивну оцінку ефективності маркетингової діяльності та своєчасно коригувати стратегічні напрями розвитку.

Одним із найбільш поширених методів оцінювання ефективності маркетингової стратегії є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити:

- сильні сторони підприємства;
- слабкі сторони;
- ринкові можливості;
- зовнішні загрози.

Таблиця 1.9

Структура SWOT-аналізу маркетингової стратегії

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)

Складено автором на основі [26]

SWOT-аналіз дозволяє виявити конкурентні переваги підприємства та визначити напрями підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Підвищення результативності маркетингової стратегії підприємства значною мірою залежить від використання сучасних підходів та інструментів

управління маркетинговою діяльністю. Важливими напрямками її вдосконалення є впровадження цифрових маркетингових технологій, розширення можливостей інтернет-маркетингу, удосконалення логістичних процесів і системи управління взаємовідносинами зі споживачами. Не менш важливими факторами підвищення ефективності маркетингової стратегії виступають забезпечення високої якості продукції, раціоналізація маркетингових витрат та автоматизація бізнес-процесів. Реалізація зазначених заходів сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню рівня задоволеності споживачів і досягненню стратегічних цілей його розвитку.

Особливого значення набуває використання сучасних інформаційних технологій та цифрових комунікацій, які дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни ринкового середовища та ефективно взаємодіяти зі споживачами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

АТ «Молочний Альянс» є одним із провідних підприємств молочної галузі України. Історія компанії розпочалася у 2000 році, коли було придбано низку виробничих підприємств молочної промисловості. У 2006 році ці підприємства були офіційно об'єднані в єдину холдингову структуру – АТ «Молочний Альянс».

Засновниками групи стали українські підприємці Олександр Деркач та Федір Шпиг. Основою розвитку компанії стало об'єднання сучасних виробничих потужностей, централізованої системи управління та активного впровадження маркетингових підходів у діяльність підприємства.

На сьогодні АТ «Молочний Альянс» функціонує як вертикально інтегрована компанія, що здійснює централізоване управління фінансами, виробництвом, логістикою, маркетингом, закупівлями та збутом продукції.

Підприємство активно розвиває інноваційні напрями діяльності, модернізує виробничі потужності та впроваджує міжнародні стандарти якості ISO та HACCP.

АТ «Молочний Альянс» є одним із найбільших виробників молочної продукції в Україні та займає провідні позиції на ринку молочної та сирної продукції. Компанія спеціалізується на виробництві:

- молока та кисломолочної продукції;
- твердих та плавлених сирів;
- вершкового масла;
- дитячого харчування;
- сухих молочних продуктів.

До складу групи входять великі виробничі підприємства молочної галузі України (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Основні виробничі підприємства АТ «Молочний Альянс»

Підприємство	Основна спеціалізація
Пирятинський сирзавод	Виробництво сирів та масла
Баштанський сирзавод	Сирна продукція
Золотоніський маслоробний комбінат	Масло та молочна продукція
Яготинський маслозавод	Цільномолочна продукція
«Яготинське для дітей»	Дитяче молочне харчування

Складено автором на основі офіційних даних підприємства

Продукція підприємства реалізується під відомими торговими марками:

- «Яготинське»;
- «Яготинське для дітей»;
- «Пирятин»;
- «Славія»;
- «Златокрай».

Організаційна структура АТ «Молочний Альянс» побудована за функціонально-дивізійним принципом управління, що забезпечує ефективну координацію виробничих, фінансових, маркетингових та логістичних процесів. Компанія функціонує як вертикально інтегрована група підприємств, до складу якої входять виробничі заводи, логістичні підрозділи, маркетингові служби та система збуту продукції.

Керівництво діяльністю компанії здійснюється через систему корпоративного управління.



Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «Молочний Альянс»
(розроблено автором на основі офіційних матеріалів АТ «Молочний Альянс»)

Організаційна структура АТ «Молочний Альянс» характеризується такими особливостями:

- централізованою системою управління;
- високим рівнем координації між виробничими підприємствами;
- функціональним розподілом управлінських повноважень;
- орієнтацією на ефективне управління ресурсами;
- інтеграцією маркетингової та виробничої діяльності.

Така структура дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринкового середовища, забезпечувати контроль якості продукції та ефективно реалізовувати конкурентну маркетингову стратегію.

Таким чином, організаційна структура АТ «Молочний Альянс» забезпечує ефективне управління всіма напрямками діяльності підприємства та сприяє формуванню конкурентних переваг на ринку молочної продукції. Завдяки поєднанню функціонального та дивізійного підходів компанія має можливість ефективно координувати виробничі процеси, маркетингову

діяльність та систему збуту продукції, що позитивно впливає на її конкурентоспроможність і фінансові результати.

Діяльність АТ «Молочний Альянс» охоплює:

- закупівлю та переробку молока;
- виробництво молочної продукції;
- експорт продукції;
- маркетингове просування брендів;
- логістичне забезпечення реалізації продукції.

Компанія активно експортує продукцію до країн Європи, Азії та Близького Сходу. Частина підприємств групи має дозвіл на експорт продукції до країн ЄС та сертифікати Halal.

До основних конкурентних переваг ТОВ «ТЕРРА ФУД» належать сучасна виробнича база, оснащена високотехнологічним обладнанням, широкий асортимент молочної продукції, орієнтований на різні категорії споживачів, а також наявність відомих торгових марок, серед яких «Тульчинка», «ФЕРМА», Premialle та «Біла Лінія». Важливими перевагами підприємства є розвинена система логістики та дистрибуції, що забезпечує ефективне постачання продукції на внутрішній і зовнішні ринки, високий рівень якості продукції, підтверджений відповідністю міжнародним стандартам, використання сучасних маркетингових технологій та інструментів просування, а також значний досвід роботи на ринку молочної продукції. Сукупність зазначених факторів сприяє зміцненню конкурентних позицій компанії, підвищенню рівня довіри споживачів та забезпеченню її стабільного розвитку в умовах конкурентного середовища.

Таким чином, АТ «Молочний Альянс» є одним із лідерів молочної галузі України, який успішно поєднує сучасні технології виробництва, ефективну маркетингову політику та високий рівень управління. Компанія постійно адаптується до змін ринкового середовища, розширює асортимент продукції та зміцнює власні конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

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.

АТ «Молочний Альянс», яке пропонує різноманітні молочні продукти має численних конкурентів, серед яких:

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з широким асортиментом молочної продукції

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

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 належного рівня якості продукції та максимального задоволення потреб споживачів виробникам необхідно постійно дотримуватися встановлених стандартів якості, впроваджувати сучасні технології та інноваційні рішення, а також розширювати асортимент новими товарами, що відповідають сучасним тенденціям і змінним вимогам ринку.

Для оцінки конкурентних позицій ТОВ «ТЕРРА ФУД» доцільно проаналізувати розподіл ринкових часток між провідними виробниками молочної продукції в Україні. Це дає можливість визначити місце підприємства серед основних конкурентів та оцінити його конкурентоспроможність на ринку. Результати аналізу наведено на рисунку 2.2.

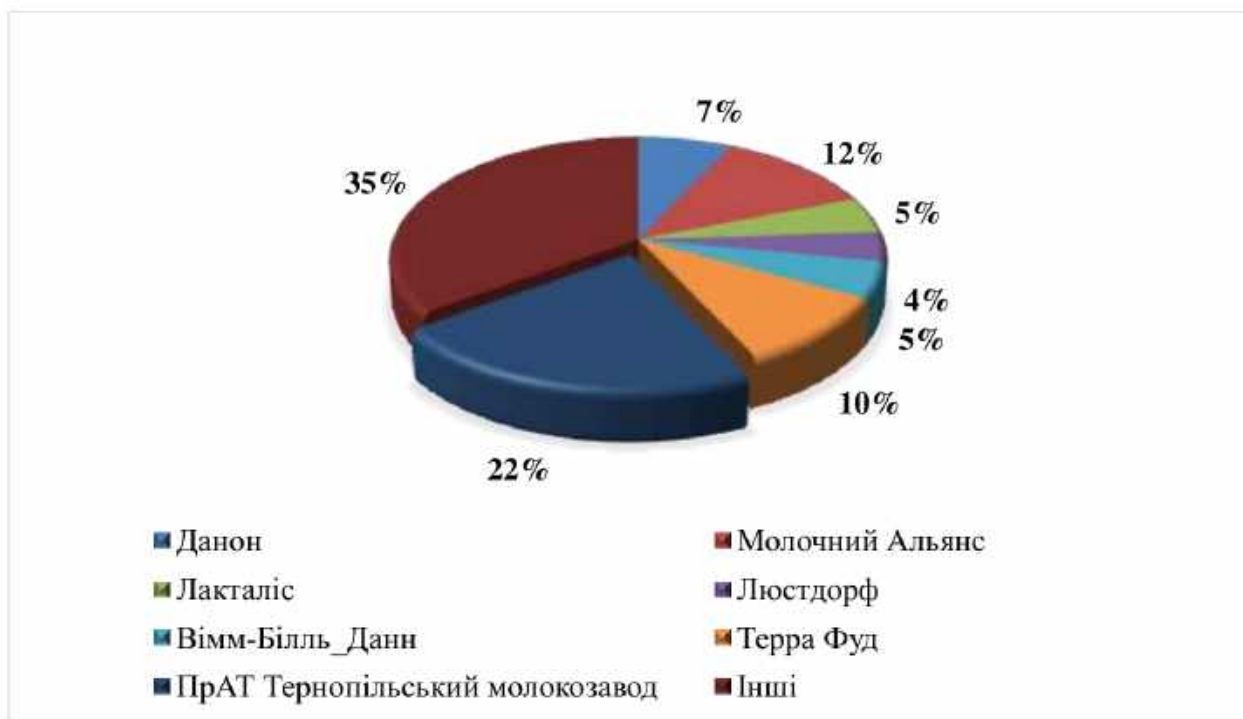


Рис. 2.2. Місце АТ «Молочний Альянс» серед основних конкурентів
(розроблено автором)

Для визначення конкурентної позиції АТ «Молочний Альянс» на ринку молочної продукції було проведено рейтингову оцінку торгових марок підприємства та його основних конкурентів. Такий підхід дозволяє оцінити рівень впізнаваності брендів, їхню популярність серед споживачів, ринкові позиції та конкурентоспроможність. Для проведення дослідження було обрано п'ять торгових марок, які є одними з найбільш відомих на вітчизняному ринку молочної продукції, а саме: ТМ «Яготинське», що належить АТ «Молочний Альянс», ТМ «Ферма» компанії TERRA FOOD, ТМ «Активіа» компанії Danone, ТМ «Селянське» та ТМ «Молокія». Вибір зазначених торгових марок обумовлений їхньою широкою представленістю в торговельних мережах, високим рівнем впізнаваності серед споживачів та значною часткою на ринку молочної продукції України. Проведення рейтингової оцінки дає змогу порівняти конкурентні переваги досліджуваних брендів, визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також оцінити позиції АТ «Молочний Альянс» відносно основних конкурентів. Отримані результати можуть бути використані для

обґрунтування напрямів удосконалення маркетингової діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Вихідна інформація для проведення рейтингової оцінки наведена в Додатку А, табл. А.1.

На основі наведених показників було сформовано матрицю стандартизованих показників відносно еталонного підприємства (Додаток А, табл. А.3).

Стандартизований показник визначається як відношення фактичного значення відповідного показника підприємства до його максимального значення серед досліджуваної сукупності. У результаті стандартизації найкраще значення показника набуває значення, що дорівнює одиниці, а всі інші показники відображають рівень наближення до еталонного значення. Це забезпечує можливість проведення об'єктивного порівняння діяльності підприємств та подальшого визначення їх рейтингової оцінки.

$$X_{ij} = \frac{K_{\Phi ij}}{K_{\max ij}}$$

де X_{ij} – стандартизований показник;

$K_{\Phi ij}$ – фактичне значення кожного показника для кожного підприємства;

$K_{\max ij}$ – максимальне значення показника (значення еталонного підприємства).

Наступним етапом є розрахунок інтегральної рейтингової оцінки для кожного підприємства, що дозволяє визначити його конкурентну позицію серед досліджуваних суб'єктів господарювання.

$$R_j = \sqrt{(1 - x_{1j})^2 + (1 - x_{2j})^2 + \dots + (1 - x_{nj})^2}$$

де $x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj}$ — стандартизовані показники j -го аналізованого підприємства.

Найвищий рейтинг, тобто перше місце, має підприємство з мінімальним значенням показника R .

За цими розрахунками складена підсумкова таблиця результатів проведення рейтингової оцінки підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2.

Результати проведення рейтингової оцінки підприємства

Показники	Значення показника					
	ТМ «Яготинське»	Підприємства-конкуренти				
		ТМ «Молокія»	ТМ «Чудо»	ТМ «Активія»	ТМ «Ферма»	ТМ «Селянське»
Значення рейтингової оцінки (R)	1,51	1,53	1,78	2,11	2,29	2,95
Рейтинг	1	2	3	4	5	6

Джерело: розраховано автором

Отже, перше місце в рейтингу займає АТ «Молочний Альянс», тому як має мінімальне значення R . Це свідчить про його вигідне положення серед конкурентів. Найближчим конкурентом є ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Порівняльна оцінка діяльності АТ «Молочний Альянс» з підприємством-конкурентом показана на рис.2.3.



Рис. 2.3. Порівняльна оцінка діяльності АТ «Молочний Альянс» (ТМ «Яготинське») з підприємством ПрАТ Тернопільський молокозавод (ТМ «Молокія») (розроблено автором)

На представленому графіку виконано порівняльний аналіз діяльності АТ «Молочний Альянс» у порівнянні з референтним підприємством, яким є ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Важливо для АТ «Молочний Альянс» і надалі покращувати та зміцнювати позиції на ринку, щоб не втратити своє лідерство.

Аналізуючи конкурентоспроможність АТ «Молочний Альянс» у порівнянні з іншими гравцями ринку, доцільно розробити ланцюжок цінностей, який демонструється на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Ланцюжок цінностей АТ «Молочний Альянс» (розроблено автором)

Для більш ґрунтовного оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства доцільно визначити ключові фактори успіху (КФУ), які мають найбільший вплив на результативність його діяльності. Такий аналіз передбачає дослідження ринкового попиту, особливостей конкурентного середовища та позицій підприємства на ринку. Проведення подібного дослідження дає змогу виявити конкурентні переваги підприємства, що можуть бути використані для подальшого розвитку, а також встановити слабкі сторони, які потребують удосконалення. Для цього використовуються дані, наведені в таблицях 2.3 та 2.4, що дозволяють систематизувати необхідну інформацію та визначити перспективні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Визначення ключових факторів успіху АТ «Молочний Альянс»

Галузь	Аналіз попиту	Аналіз конкуренції	КФУ
Збут	1.Висока чутливість покупців до цін 2.Реалізація більш якісного товару	1.Конкуренція залежить від цінової політики 2.Стабільний попит 3.Високі бар'єри входу в галузь 4.Високий рівень витрат	1.Ефективна цінова політика 2.Зменшення обсягу неякісних товарів
Вплив моди	1.Попит залежить від якості, дизайну упаковки. 2.Покупці готові додатково заплатити за більш якісний, новий товар.	1. Високі бар'єри входу в бізнес 2.Висока конкуренція на міжнародному ринку 3.Конкуренція залежить від цін і якості	1.Швидкість адаптації до зміни у правильному харчуванні 2.Підвищення якості продукції

Джерело: складено автором

Таблиця 2.4

Оцінка ключових факторів успіху АТ «Молочний Альянс»

КФУ	Вага, коефіцієнт	Оцінка за 10-ти бальною шкалою (10-максимум)	Зведене значення, %
1.Ефективна цінова політика	0,3	8	24
2.Зменшення обсягу неякісних товарів	0,2	5	10
3.Швидкість адаптації до зміни у правильному харчуванні	0,3	4	12
4.Підвищення якості продукції	0,2	4	8
	1,0		54

Джерело: розраховано автором

Проведений аналітичний аналіз показав, що найбільш вагомий фактор успіху був оцінений експертами у 8 балів, тоді як другий за рівнем важливості фактор отримав лише 5 балів, що вплинуло на загальний результат оцінювання. Отримані результати свідчать про наявність у АТ «Молочний Альянс» потенційних можливостей для більш ефективного використання ключових факторів успіху з метою підвищення результативності діяльності та зміцнення ринкових позицій.

Для комплексного дослідження внутрішнього середовища підприємства доцільним є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє визначити сильні та

слабкі сторони організації, а також оцінити наявні можливості та потенційні загрози зовнішнього середовища (див. Додаток Б).

Відомості щодо основних переваг і недоліків діяльності АТ «Молочний Альянс» були систематизовані у таблиці 2.5, що створює підґрунтя для формування обґрунтованих висновків стосовно потенціалу підприємства та визначення стратегічних напрямів його подальшого розвитку.

Таблиця 2.5.

Загальні характеристики сильних і слабких сторін АТ «Молочний Альянс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- висока якість продукції та доступний рівень цін; - використання сучасного автоматизованого обладнання; - значні виробничі та технічні можливості; - позитивний імідж і висока впізнаваність торгової марки; - наявність власної лабораторії контролю якості; - кваліфікований персонал та значний досвід роботи працівників.	- залежність від постачальників молочної сировини; - недостатній рівень власного сировинного забезпечення; - недостатньо ефективна система збуту та окремі недоліки в каналах продажу; - зниження активності рекламної та маркетингової діяльності

Джерело: розроблено автором

При проведенні зведеного аналізу зовнішнього середовища діяльності АТ «Молочний Альянс», важливо врахувати основні фактори, такі, як законодавчі зміни, конкурентне середовище, ринкові тенденції, 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. 2.6).

Таблиця 2.6

Загальні зовнішні можливості та загрози для АТ «Молочний Альянс», що використовуються у SWOT-аналізі

Можливості	Загрози
- збільшення ринкової частки підприємства за рахунок розширення присутності на існуючих ринках;	- зростання собівартості виробництва та підвищення цін на сировину й енергоресурси;
- розробка та впровадження нових видів продукції, що відповідають сучасним потребам споживачів;	- зміна споживчих уподобань і тенденцій попиту на ринку молочної продукції;
- освоєння нових сегментів ринку та розширення географії збуту продукції;	- посилення конкуренції та зміцнення ринкових позицій основних конкурентів;
- використання сучасних цифрових технологій і маркетингових інструментів для підвищення ефективності просування продукції;	- нестабільність економічної та політичної ситуації, що може негативно впливати на результати діяльності підприємства;
- модернізація виробництва та вдосконалення виробничих процесів шляхом впровадження інноваційних технологій;	- часті зміни законодавчої та нормативно-правової бази;
- залучення інвестицій для реалізації перспективних проєктів і забезпечення подальшого розвитку підприємства.	- погіршення загальних умов функціонування підприємств у ринковому середовищі.

Джерело: розроблено автором

Для комплексного дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності АТ «Молочний Альянс» доцільно здійснити систематизацію всіх факторів впливу за двома основними напрямками:

- за рівнем керованості - поділ факторів на внутрішні, які підприємство може контролювати та регулювати, і зовнішні, вплив яких залежить від ринкового середовища;
- за тривалістю впливу - виокремлення факторів короткострокового та довгострокового характеру.

Проведення такого аналізу може бути представлене у вигляді стратегічного балансу, що дозволяє визначити ключові напрями розвитку підприємства та виявити резерви підвищення ефективності його діяльності.

Після формування переліку можливостей і загроз зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін підприємства, важливим етапом є встановлення взаємозв'язків між ними шляхом побудови SWOT-аналізу. Застосування даного інструменту дає змогу визначити пріоритетні стратегічні напрями розвитку, підвищити обґрунтованість управлінських рішень та сприяти зростанню результативності діяльності підприємства. Більш детально результати аналізу наведено у додатку Г.

У таблиці 2.7 проведено оцінку конкурентного середовища підприємства відповідно до моделі п'яти конкурентних сил М. Портера.

Таблиця 2.7.

Аналіз конкурентних сил за М. Портером

(оцінка за 10-ти бальній шкалі)

Фактори	Вагомість критерію, k	АТ «Молочний Альянс»	
		Експ. оцінка, b	Рівень, (k*b)
1	2	3	4
1. Загроза появи нових конкурентів			
1.1. Бар'єри при вході на ринок;	0,02	4	0,08
1.2. Тактики, що застосовуються провідними компаніями у ринку;	0,04	7	0,28
1.3. Можливості для збуту продукції;	0,03	3	0,09
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	25	1,02
2. Ринкова влада постачальників			
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
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

Продовження таблиці 2.7

Фактори	Вагомість критерію, k	АТ «Молочний Альянс»	
		Експ. оцінка, b	Рівень, (k*b)
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

Проведемо оцінювання конкурентних сил та ринкових позицій АТ «Молочний Альянс», результати якого наведено у таблиці 2.8.

Дослідження конкурентного АТ «Молочний Альянс» на ринку молочної продукції свідчить про достатньо високий рівень його конкурентоспроможності. Основними конкурентними перевагами підприємства є висока якість продукції (10 балів), сформований позитивний імідж компанії (9 балів), використання сучасних технологій виробництва (9 балів), ефективна маркетингова та рекламна діяльність (9 балів), високий

рівень професійної підготовки персоналу (10 балів), а також стабільний фінансовий стан підприємства (8 балів).

Водночас проведений аналіз дозволив виявити окремі слабкі сторони підприємства порівняно з основними конкурентами. Зокрема, до них належать недостатній рівень виробничих потужностей (5 балів), обмежена кількість ринків реалізації продукції (6 балів) та недостатньо розвинена система збуту (6 балів).

Отримані результати свідчать про необхідність удосконалення збутової політики, розширення ринків реалізації та нарощування виробничого потенціалу підприємства з метою зміцнення його конкурентних позицій на ринку молочної продукції.

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентної сили ТМ «Яготинське» АТ «Молочний Альянс» у відношенні до найближчих конкурентів

Ключові фактори успіху	Питома вага	ТМ «Яготинське»		ТМ «Молокія»		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

Продовження таблиці 2.8

Ключові фактори успіху	Питома вага	ТМ «Яготинське»		ТМ «Молокія»		ТМ «Активія»		ТМ «Ферма»		ТМ «Селянське»	
		Бал	Коеф	Бал	Коеф	Бал	Коеф	Бал	Коеф	Бал	Коеф
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 більш глибокого аналізу конкурентоспроможності підприємства було використано підхід, що ґрунтується на принципах ефективної конкуренції, щоб розрахувати інтегрований індекс конкурентоздатності компанії. (таблиця 2.9).

Розрахунки інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства представлені в таблиці 2.9

Таблиця 2.9

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства

ТМ «Яготинське» АТ «Молочний Альянс»

Назва підприємства	Критерії ефективності виробничої діяльності	Критерії фінансового стану	Коефіцієнт ефективності організації збуту і просування товарів	Коефіцієнт конкурентоспроможності товару	Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства
ТМ «Яготинське»	0,351	0,478	0,089	0,322	0,309
ТМ «Молокія»	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

Відповідно до проведеної оцінки конкурентоспроможності, торговельна марка «Активія» займає провідні позиції на ринку, що підтверджується найвищим інтегральним показником конкурентоздатності - 0,318.

Підприємство демонструє перевагу над основними конкурентами за більшістю досліджуваних критеріїв, особливо за показниками фінансової стійкості та ефективності діяльності.

Водночас ТМ «Яготинське» АТ «Молочний Альянс» також характеризується високим рівнем конкурентоспроможності, про що свідчить інтегральний показник на рівні 0,309. Сильними сторонами підприємства є висока ефективність виробничих процесів, стабільний фінансовий стан, результативна система збуту та просування продукції, а також належний рівень якості товарів.

За результатами проведеного аналізу можна сформулювати такі висновки:

1. Відсутність значних бар'єрів входження на ринок свідчить про те, що жодне підприємство не має абсолютної галузевої переваги. При цьому стратегії діючих конкурентів не створюють критичних перешкод для появи нових учасників ринку, що формує сприятливі умови для розвитку конкуренції.

2. Споживачі здійснюють вагомий вплив на конкурентне середовище, оскільки мають значну переговорну силу. Це пояснюється низьким рівнем диференціації молочної продукції та високою поінформованістю покупців щодо характеристик товарів і ринкових пропозицій.

3. Одним із ключових чинників конкурентної боротьби є високий рівень конкуренції між існуючими виробниками молочної продукції. Основні оператори молочного ринку України контролюють переважну частину ринку та активно конкурують за зміцнення власних позицій. За таких умов формування лояльності споживачів є складним завданням, оскільки продукція більшості виробників має схожі характеристики та недостатній рівень унікальності. Крім того, потенційний рівень конкуренції поступово зростає через відносно низькі бар'єри входу до галузі.

2.2. Дослідження маркетингової діяльності АТ «Молочний Альянс»

Ринок молочної продукції України характеризується високим рівнем конкуренції, що зумовлено функціонуванням значної кількості вітчизняних та міжнародних виробників, які постійно вдосконалюють свою діяльність, впроваджують інноваційні технології виробництва та використовують сучасні маркетингові інструменти для зміцнення своїх ринкових позицій. Конкурентна боротьба на ринку відбувається не лише за рахунок цінових факторів, а й через підвищення якості продукції, розширення асортименту, розвиток брендів, удосконалення каналів збуту та активне використання цифрових комунікацій. За таких умов підприємствам необхідно постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на потреби споживачів та формувати ефективні маркетингові стратегії, спрямовані на забезпечення довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Важливе місце серед провідних виробників молочної продукції України займає АТ «Молочний Альянс», яке здійснює діяльність у складному конкурентному середовищі та конкурує з відомими компаніями. Для визначення конкурентної позиції підприємства необхідним є проведення комплексного аналізу його маркетингової діяльності, а також оцінювання сильних і слабких сторін основних конкурентів. Такий підхід дає змогу виявити фактори, які забезпечують конкурентні переваги окремих компаній, а також визначити напрями вдосконалення маркетингової діяльності досліджуваного підприємства.

З метою поглибленого дослідження маркетингової діяльності АТ «Молочний Альянс» доцільно здійснити аналіз конкурентного середовища шляхом оцінювання конкурентних переваг і недоліків основних учасників ринку. Проведення такого аналізу дозволить визначити рівень конкурентоспроможності підприємства, оцінити його ринкові позиції, виявити потенційні можливості для подальшого розвитку та сформулювати обґрунтовані

рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії в умовах посилення конкурентної боротьби на ринку молочної продукції України.

Таблиця 2.10.

Сильні та слабкі сторони основних конкурентів

АТ «Молочний Альянс»

	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<i>ТМ «Яготинське»</i>	1. Репутація бренду викликає довіру; 2. Продукція відзначається високими стандартами якості; 3. Персонал має високу кваліфікацію; 4. Різноманітність продуктового ряду; 5. Наявність власної дослідницької лабораторії; 6. Забезпеченість фінансовими активами.	1. Брак стабільної логістичної та складської інфраструктури; 2. Продукція має високу вартість; 3. Залежність від зовнішніх постачальників основних матеріалів.
<i>ТМ «Молокія»</i>	1. Добра репутація бренду; 2. Конкурентоспроможні ціни; 3. Продукція високої якості; 4. Досвідчений персонал.	1. Обмежений вибір продуктів; 2. Недостатній запас сировини; 3. Обмежені виробничі ресурси.
<i>ТМ «Активія»</i>	1. Ціни, доступні для широкого кола споживачів; 2. Продукція, що відповідає високим стандартам якості; 3. Розширений вибір продуктів; 4. Ефективність системи дистрибуції; 5. Високий рівень професіоналізму персоналу.	1. Відсутність постійної логістичної інфраструктури; 2. Високі ціни, що можуть обмежувати попит; 3. Застаріле обладнання, що потребує оновлення.
<i>ТМ «Ферма»</i>	1. Висока репутація торгової марки; 2. Ціни, що є привабливими для споживачів; 3. Значні фінансові активи; 4. Досвідчений персонал.	1. Залежність від зовнішніх джерел поставок; 2. Обмежений доступ до необхідної сировини.
<i>ТМ «Селянське»</i>	1. Ціни, що задовольняють потреби споживачів; 2. Вироби високої якості; 3. Різноманіття продукції; 4. Ефективні канали розподілу; 5. Енергійне входження на ринок; 6. Досвідчений персонал.	1. Залежність від зовнішніх джерел поставок сировини; 2. Недостатній запас сировини; 3. Низький рівень кваліфікації деяких співробітників; 4. Зменшення активності в рекламній сфері;.

Джерело: складено автором

Усі підприємства-конкуренти мають значний виробничий потенціал та достатній рівень виробничих потужностей. Водночас однією з ключових проблем для більшості компаній залишається висока залежність від постачальників сировини та нестабільність матеріально-технічного забезпечення, що може негативно впливати на безперервність виробничого процесу й ефективність діяльності підприємств.

Таблиця 2.11

**Порівняльний аналіз переваг ТМ «Яготинське» АТ «Молочний Альянс»
з основними конкурентами**

Основні характеристики молока	ТМ «Яготинське»	ТМ «Молокія»	ТМ «Активія»	ТМ «Ферма»	ТМ «Селянське»
Ціна	Низька	Низька	Середня	Низька	Висока
Якість	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока
Асортимент	Широкий	Широкий	Широкий	Широкий	Широкий
Впізнаваність	Відома	Відома	Відома	Маловідома	Відома
Реклама	Активна	Неактивна	Активна	Неактивна	Активна
Канали продажів	Непрямі	Непрямі	Непрямі	Непрямі	Непрямі
Фінансовий стан	Стійкий	Нестійкий	Стійкий	Стійкий	Стійкий
Професійний рівень співробітників	Високий	Високий	Високий	Середній	Високий

Джерело: складено автором

Отже, можна зробити висновок, що АТ «Молочний Альянс» має достатньо сильні конкурентні позиції на ринку молочної продукції та характеризується наявністю вагомих конкурентних переваг. Серед основних чинників, які забезпечують підприємству стабільні ринкові позиції, слід виокремити конкурентний рівень цін, високу якість продукції, позитивну ділову репутацію та висококваліфікований персонал. Саме ці фактори сприяють зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню його рейтингу серед основних конкурентів.

Результати зібраної первинної маркетингової інформації свідчать про високий рівень популярності окремих торгових марок серед споживачів молочної продукції. Аналіз споживчої поведінки має важливе значення для дослідження ринку, оскільки фінансові результати діяльності підприємства безпосередньо залежать від вибору покупцями саме його продукції.

Дослідження потреб споживачів, їх вікових характеристик, мотивації, особливостей поведінки та споживчих уподобань дозволяє підприємству формувати ефективну маркетингову та рекламну політику. У зв'язку з цим систематичне вивчення цільової аудиторії є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та більш повного задоволення потреб споживачів порівняно з конкурентами.

У таблиці 2.12 наведено результати дослідження споживчих переваг щодо молока різних торгових марок, представлених на українському ринку.

Таблиця 2.12.

Споживчі переваги щодо молока різних конкурентів ТМ «Яготинське»

Виробники-конкуренти	Споживчі переваги, %	Оцінка за 5-ти бальною шкалою
ТМ «Молокія»	14,55	2,98
ТМ «Активіа»	13,21	2,52
ТМ «Ферма»	13,67	3,33
ТМ «Селянське»	13,75	3,26

Джерело: розраховано автором

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що для посилення конкурентних позицій на ринку виробникам молочної продукції доцільно приділяти особливу увагу розвитку бренду, формуванню позитивного іміджу та підвищенню рівня довіри споживачів. Важливим чинником зміцнення конкурентних переваг є також отримання позитивних відгуків від покупців та підтримання високого рівня лояльності споживчої аудиторії.

З метою посилення ринкових позицій власних торгових марок українські виробники молочної продукції активно використовують можливості соціальних мереж, що наведено у таблиці 2.13.

Серед найбільш активних брендів у цифровому середовищі варто виокремити ТМ «Активія», яка активно застосовує соціальні мережі для просування продукції та взаємодії зі споживачами, хоча її маркетингова діяльність охоплює не лише сегмент молочних продуктів. Водночас ТМ «Яготинське», ТМ «Молокія» та ТМ «Ферма» також ефективно використовують соціальні платформи як інструмент реалізації маркетингової політики та просування власних брендів.

Таблиця 2.13

Активність у соціальних мережах основних конкурентів ТМ

«Яготинське»

Виробники	Соціальні мережі	Активність у соціальних мережах
ТМ «Яготинське»	Instagram	3274 дописи 7385 читачів,
	Facebook	9204 підписників 9989 осіб стежать
	YouTube	234 підписника
ТМ «Активія»	Instagram	6474 дописи 5567 читачів,
	Facebook	1337 підписників 1301 осіб стежать
	YouTube	5697 підписника
ТМ «Молокія»	Facebook	8204 підписників 7989 осіб стежать
	YouTube	444 підписника
ТМ «Ферма»	Twitter	27,4 тис. твітів 385 тис. читачів,
	Facebook	12204 підписників 12379 осіб стежать
	YouTube	4934 підписника
ТМ «Селянське»	Facebook	11207 підписників 12089 осіб стежать

Джерело: складено автором

Для успішного розширення ринків збуту підприємства активно використовують різноманітні цифрові платформи та соціальні мережі, через

які підтримують постійну комунікацію зі споживачами. У зв'язку з цим українським виробникам молочної продукції доцільно більш інтенсивно застосовувати інструменти інтернет-маркетингу, зокрема можливості соціальних мереж, з метою підвищення впізнаваності бренду та формування позитивного іміджу компанії.

Одним із ключових критеріїв сегментації споживачів є віковий фактор, оскільки особливості споживчої поведінки суттєво відрізняються залежно від вікової категорії покупців. Споживачі віком понад 40 років, як правило, надають перевагу перевіреному торговим маркам, яким вони довіряють протягом тривалого часу. Натомість молодь віком від 18 років характеризується більшою схильністю до експериментів, відкритістю до нових брендів і смакових характеристик продукції, а також прагненням отримувати нові споживчі враження.

Вікова структура споживачів торгової марки «Яготинське» представлена на рисунку 2.5.

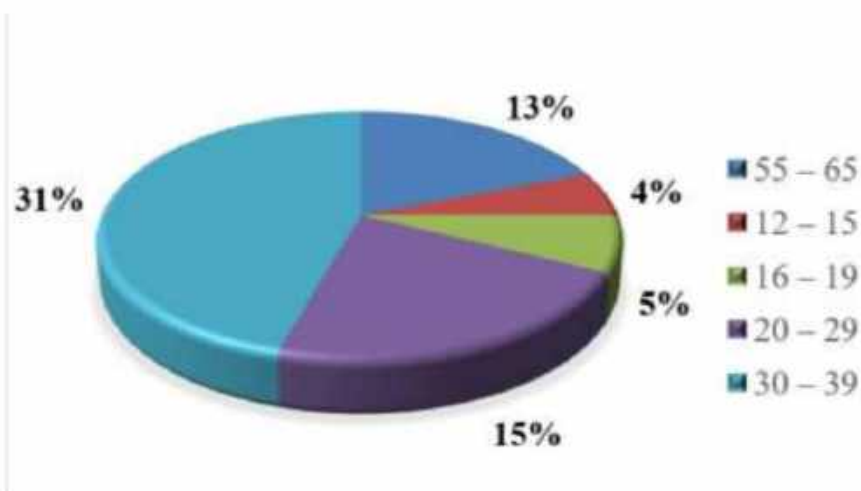


Рис.2.5. Сегментація за віком споживачів продукції ТМ «Яготинське»
(складено автором)

Жінки формують основну частку споживачів молочної продукції, оскільки саме вони найчастіше здійснюють покупки продуктів харчування та займаються організацією харчування в домогосподарствах. Розподіл

споживачів торгової марки «Яготинське» за гендерною ознакою наведено на рисунку 2.6.



Рис. 2.6. Сегментація за статтю споживачів продукції ТМ «Яготинське»
(складено автором)

Хоча ціновий рівень продукції перебуває у середньому сегменті ринку, її не можна віднести до категорії дешевих товарів, оскільки на ринку представлені конкуренти, які реалізують продукцію за нижчими цінами, проте з менш якісними характеристиками. Саме тому продукція ТМ «Яготинське» орієнтована переважно на споживачів, які надають пріоритет високій якості, натуральності та корисності молочних продуктів.

Основну цільову аудиторію бренду становлять споживачі із середнім та високим рівнем доходу, які проживають переважно у великих містах із чисельністю населення від 100 до 500 тис. осіб та понад 500 тис. мешканців.

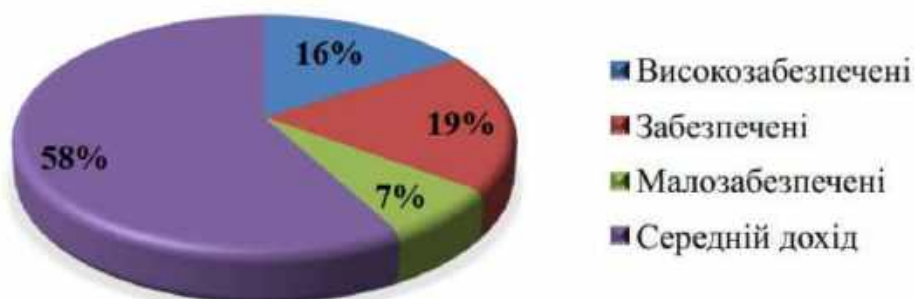


Рис. 2.7. Сегментація за доходом споживачів продукції ТМ
«Яготинське» (складено автором)

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 АТ «Молочний Альянс» 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 АТ «Молочний Альянс», споживачі, крім смаку, також звертають увагу на густоту продукту та імідж бренду як виробника натуральної продукції.

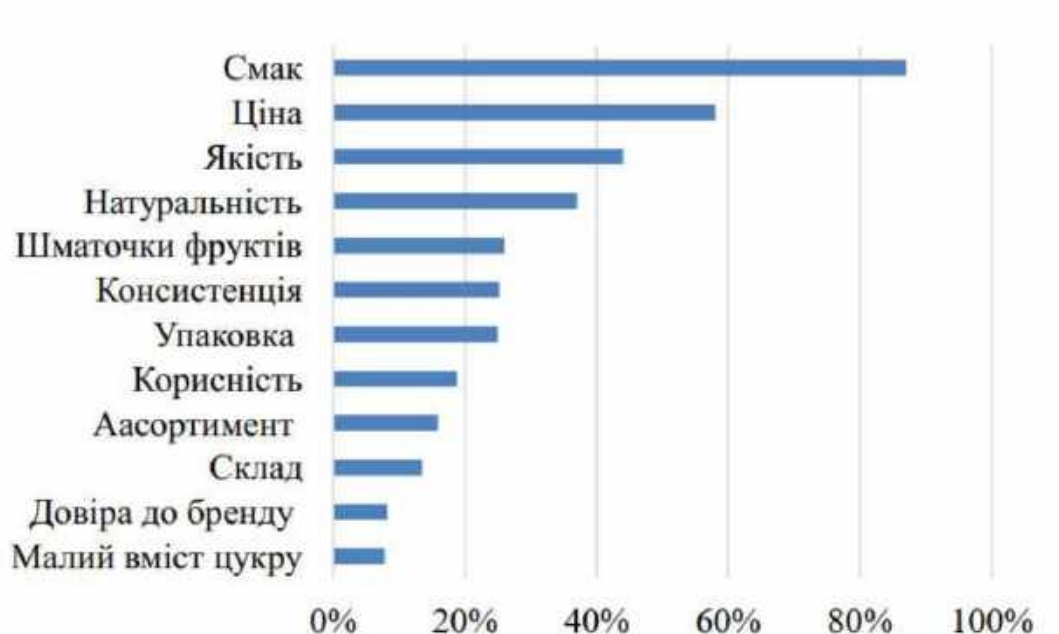


Рис. 2.8. Фактори лояльності споживачів йогуртів АТ «Молочний Альянс» (складено автором)

Використання різноманітних рекламних засобів позитивно впливає на зростання обсягів реалізації продукції, підвищення прибутковості підприємства та зміцнення позицій бренду на ринку. З метою оцінювання

результативності маркетингових комунікацій компанії систематично проводять маркетингові дослідження, зокрема анкетування споживачів та моніторинг їхньої поведінки.

Щодо рівня впізнаваності бренду АТ «Молочний Альянс», то основними джерелами отримання інформації для споживачів залишаються телебачення та рекламні матеріали у місцях продажу продукції.

Водночас слід зазначити, що близько 32% респондентів вікової категорії 41–54 роки характеризуються низьким рівнем довіри до сучасних медіаканалів. Натомість серед молоді віком 20–29 років близько 15% опитаних отримують інформацію від блогерів і демонструють високий рівень довіри до такого джерела - на рівні 78%, що є другим за значенням показником після рекомендацій родичів та друзів.

Загалом найбільший рівень довіри серед споживачів мають телебачення, інформація в місцях продажу продукції, а також рекомендації близького оточення (рис. 2.9).

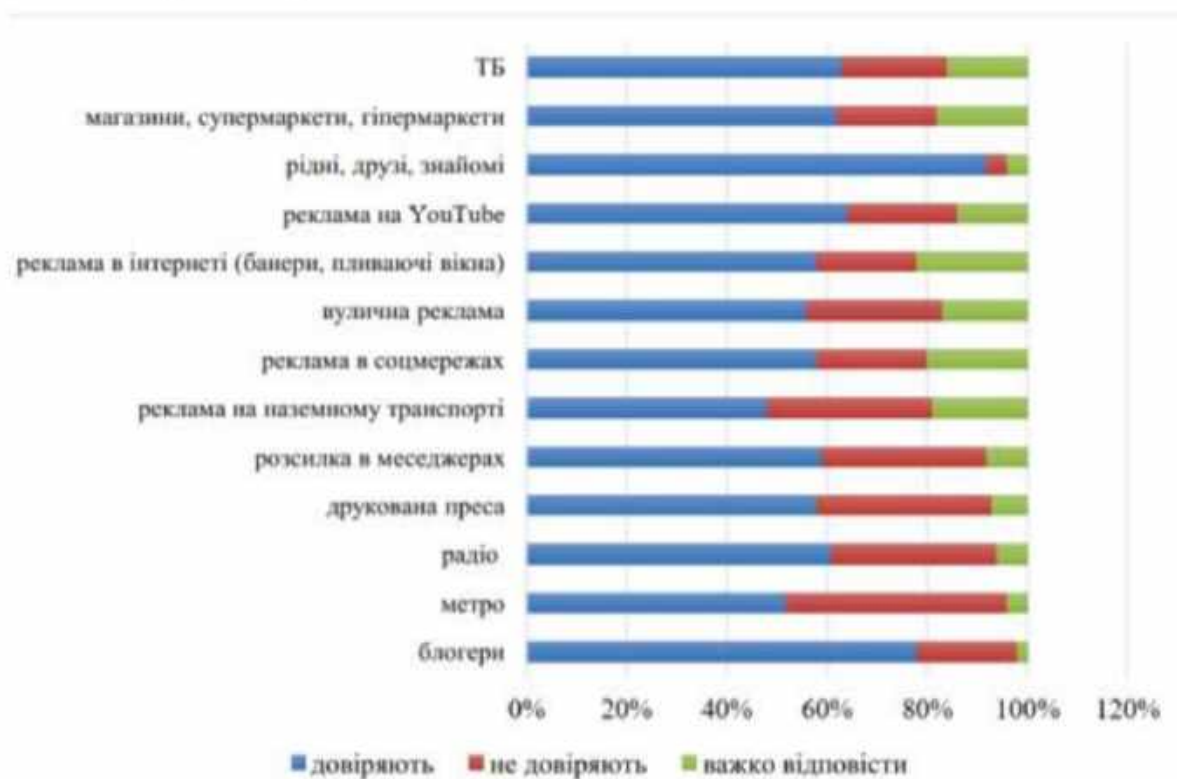


Рис. 2.9. Довіра споживачів до побаченої/почутої реклами ТМ «Яготинське» (складено автором)

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що основну частину цільової аудиторії ТМ «Яготинське» формують жінки віком від 35 років із середнім та високим рівнем доходу, які проживають переважно у великих містах. Під час вибору молочної продукції визначальними критеріями для споживачів виступають смакові властивості товару та його цінова доступність. Найчастіше рекламні повідомлення підприємства споживачі сприймають через телебачення та безпосередньо у місцях продажу продукції. Для представників старшої вікової групи характерний високий рівень довіри до реклами на телебаченні, а також до рекомендацій родичів і знайомих. Водночас молодша аудиторія значною мірою орієнтується на інформацію, отриману від блогерів та лідерів думок у соціальних мережах.

Маркетингова політика АТ «Молочний Альянс» має активний та динамічний характер. Підприємство постійно працює над зміцненням своїх ринкових позицій шляхом збільшення обсягів реалізації продукції, освоєння нових ринків збуту та диверсифікації виробничої діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування маркетингової стратегії підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, швидко реагувати на дії конкурентів та забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Саме тому особливого значення набуває процес розроблення та впровадження ефективної маркетингової стратегії, яка визначає довгострокові напрями розвитку підприємства та забезпечує його конкурентоспроможність на ринку.

Маркетингова стратегія виступає одним із ключових інструментів стратегічного управління, оскільки дозволяє підприємству визначити оптимальні напрями діяльності, сформувати ефективну систему просування продукції, підвищити рівень лояльності споживачів та забезпечити стабільне зростання фінансових результатів. Водночас формування маркетингової стратегії потребує проведення комплексного стратегічного аналізу, який включає оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища, конкурентного становища підприємства, ринкових тенденцій та споживчих потреб.

На думку Ф. Котлера, маркетингова стратегія є логічною схемою маркетингових дій підприємства, за допомогою якої компанія прагне досягти поставлених цілей та забезпечити конкурентні переваги на ринку [14]. М. Портер зазначає, що ефективна стратегія дозволяє підприємству створити унікальну позицію на ринку та забезпечити стійку конкурентну перевагу [27].

Проведений у попередньому розділі аналіз діяльності АТ «Молочний Альянс» дозволив встановити, що підприємство має достатній виробничий

потенціал та стабільні ринкові позиції, однак функціонує в умовах жорсткої конкуренції та впливу значної кількості зовнішніх загроз.

На діяльність підприємства впливає низка негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть стримувати його розвиток і знижувати ефективність функціонування. Серед найбільш вагомих чинників варто виділити нестабільність економічного середовища, яка супроводжується інфляційними процесами, коливаннями валютного курсу та зниженням ділової активності. Суттєвий вплив також має зростання вартості сировини, енергоресурсів і логістичних послуг, що призводить до підвищення собівартості продукції. Крім того, значним ризиком для підприємства залишається високий рівень залежності від постачальників сировини, що може створювати труднощі у забезпеченні стабільності виробничого процесу та впливати на рівень витрат підприємства.

Поряд із наявними загрозами підприємство володіє значним потенціалом для подальшого розвитку та зміцнення своїх ринкових позицій. Однією з ключових можливостей є зростання попиту на якісну та безпечну молочну продукцію, що відповідає сучасним вимогам споживачів. Перспективним напрямом розвитку виступає розширення ринків збуту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що сприятиме збільшенню обсягів реалізації та підвищенню прибутковості діяльності. Важливе значення має впровадження інноваційних технологій виробництва, які дозволяють підвищити ефективність виробничих процесів, покращити якість продукції та знизити витрати. Додаткові можливості відкриває активний розвиток цифрового маркетингу, який забезпечує більш ефективну взаємодію зі споживачами та розширення каналів просування продукції. Крім того, зростання зацікавленості споживачів у натуральних і екологічно безпечних продуктах створює додаткові передумови для збільшення попиту на продукцію підприємства та подальшого розвитку його діяльності.

Результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність реалізації активної маркетингової політики, орієнтованої на зміцнення конкурентних позицій підприємства та розширення його ринкової присутності.

Для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства доцільно використовувати сучасні інструменти стратегічного аналізу, зокрема SPACE-аналіз, матрицю McKinsey, модель І. Ансоффа та конкурентні стратегії М. Портера.

Одним із найбільш ефективних методів оцінки стратегічного становища підприємства є SPACE-аналіз, який дозволяє визначити конкурентну позицію підприємства з урахуванням таких показників:

- фінансова стійкість;
- конкурентні переваги;
- стабільність середовища;
- привабливість галузі.

Застосування SPACE-аналізу щодо АТ «Молочний Альянс» показало, що підприємство займає конкурентну стратегічну позицію на ринку молочної продукції. Це свідчить про наявність достатнього потенціалу для розвитку та розширення ринкової частки.



Рис. 3.1. SPACE-матриця АТ «Молочний Альянс» (розроблено автором на основі результатів дослідження)

Отримані результати підтверджують, що підприємство функціонує у привабливій галузі, проте зазнає впливу нестабільних факторів зовнішнього середовища.

З огляду на результати проведеного аналізу, для забезпечення подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємству доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення виробничої та маркетингової діяльності. Насамперед важливим напрямом є підвищення якості продукції шляхом впровадження сучасних технологій виробництва та посилення контролю якості на всіх етапах виробничого процесу. Не менш важливим завданням є розширення асортименту продукції відповідно до сучасних тенденцій ринку та потреб споживачів. Для зміцнення ринкових позицій підприємству також необхідно вдосконалювати систему маркетингових комунікацій, активно використовуючи цифрові канали просування, інструменти інтернет-маркетингу та сучасні засоби взаємодії зі споживачами. Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності є зміцнення співпраці з постачальниками сировини, що сприятиме забезпеченню стабільності поставок та зниженню ризиків виробничої діяльності. Крім того, доцільним є оптимізація логістичних процесів з метою скорочення витрат і підвищення ефективності постачання продукції. Особливу увагу слід приділити розвитку системи збуту шляхом розширення каналів реалізації, освоєння нових ринків та зміцнення партнерських відносин із торговельними мережами. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних переваг та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності та покращити фінансові результати діяльності.

Для оцінки ринкової привабливості та конкурентних позицій підприємства було використано матрицю McKinsey. Даний метод дозволяє

визначити перспективність діяльності підприємства та сформулювати рекомендації щодо стратегічного розвитку.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що ринок молочної продукції характеризується високою привабливістю, тоді як конкурентні позиції АТ «Молочний Альянс» оцінюються як середні.



Рис. 3.2. Позиціонування АТ «Молочний Альянс» у матриці McKinsey
(складено автором)

Отримані результати свідчать про доцільність реалізації стратегії розвитку та посилення конкурентних переваг підприємства. Основними напрямками реалізації такої стратегії мають стати:

- удосконалення цінової політики;
- покращення якості продукції;
- підвищення ефективності рекламної діяльності;
- розширення каналів збуту;
- збільшення впізнаваності бренду;
- розвиток цифрових комунікацій.

Для визначення перспективних напрямів розвитку підприємства також використано матрицю І. Ансоффа, яка дозволяє оцінити можливості розвитку підприємства залежно від поєднання ринку та продукту.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що найбільш доцільною для АТ «Молочний Альянс» є стратегія проникнення на ринок.

Таблиця 3.1

Матриця І. Ансоффа для АТ «Молочний Альянс»

Назва стратегії	Можливість застосування	Опис
Стратегія диверсифікації	Не можливо	Підприємство володіє перспективними можливостями для подальшого розвитку на існуючому ринку як за рахунок наявного асортименту продукції, так і шляхом впровадження нових товарів. Водночас здійснення диверсифікації продуктового портфеля на даному етапі є недоцільним.
Стратегія розвитку ринку	ймовірно	Розширення експортної діяльності підприємства, освоєння нових територіальних ринків збуту та вихід на нові сегменти споживачів можуть бути забезпечені шляхом підвищення конкурентоспроможності продукції, удосконалення її якісних характеристик і розширення асортиментної лінійки.
Стратегія розвитку товару	ймовірно	Удосконалення якісних характеристик продукції та розроблення сучасного дизайну упаковки є важливими напрямками розвитку підприємства. Компанія володіє достатнім ресурсним потенціалом для розширення асортименту молочної продукції та впровадження нових товарних позицій на ринок.
Стратегія проникнення на ринок	можливо	Попри обмежені можливості залучення додаткових інвестиційних ресурсів, підприємству доцільно послідовно посилювати власні конкурентні переваги, підвищувати конкурентоспроможність продукції та вдосконалювати комунікаційну політику. Реалізація цих заходів сприятиме зростанню обсягів споживання молочної продукції та розширенню частки підприємства на ринку.

Джерело: складено автором на основі [8; 19]

Стратегія проникнення на ринок є одним із найбільш поширених напрямів розвитку підприємства, що передбачає посилення його позицій на

існуючому ринку за рахунок активізації маркетингової діяльності та більш ефективного використання наявного потенціалу. Основною метою даної стратегії є збільшення обсягів реалізації продукції та розширення частки ринку шляхом залучення нових споживачів і стимулювання повторних покупок. Реалізація стратегії проникнення на ринок передбачає зміцнення конкурентних позицій підприємства, удосконалення комунікаційної політики, активне використання рекламних заходів і сучасних маркетингових інструментів для підвищення рівня впізнаваності бренду. Важливими складовими стратегії є також стимулювання попиту на продукцію через проведення акційних заходів, програм лояльності та інших методів просування, а також постійне розширення клієнтської бази. Застосування даної стратегії сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню стабільного зростання в довгостроковій перспективі.

Відповідно до концепції конкурентних стратегій М. Портера підприємство може обрати одну з трьох базових стратегій:

- стратегію лідерства за витратами;
- стратегію диференціації;
- стратегію фокусування.

Проведений аналіз дозволив встановити, що для АТ «Молочний Альянс» найбільш ефективною є стратегія диференціації.

Сутність цієї стратегії полягає у формуванні унікальних характеристик продукції, які дозволяють підприємству виділятися серед конкурентів та підвищувати споживчу цінність товару.

Стратегія диференціації передбачає створення та підтримання унікальних характеристик продукції, які дозволяють підприємству вигідно відрізнитися від конкурентів і формувати додаткову цінність для споживачів. Для підприємства основними напрямками реалізації даної стратегії є розширення асортименту молочної продукції шляхом розробки нових товарних позицій, що відповідають сучасним тенденціям споживання та

потребам різних груп покупців. Важливе значення має впровадження інноваційних продуктів, які характеризуються покращеними споживчими властивостями та високою доданою вартістю. Одним із ключових напрямів є постійне підвищення якості продукції за рахунок використання сучасних технологій виробництва та якісної сировини. Додатковою конкурентною перевагою може стати удосконалення упаковки, що сприятиме підвищенню зручності використання продукції та її привабливості для споживачів. Важливу роль у реалізації стратегії диференціації відіграє формування позитивного іміджу бренду, який забезпечує зростання довіри та лояльності споживачів. Крім того, доцільним є активне використання інструментів цифрового маркетингу, що дозволяють ефективно просувати продукцію, підтримувати комунікацію з цільовою аудиторією та зміцнювати ринкові позиції підприємства.

Узагальнення результатів стратегічного аналізу надано у таблиці 3.1

Таблиця 3.2

Результати стратегічного аналізу та рекомендовані маркетингові стратегії для АТ «Молочний Альянс»

Метод стратегічного аналізу	Отримані результати	Рекомендована стратегія
SWOT-аналіз	Значний потенціал розвитку	Стратегія зміцнення ринкових позицій
SPACE-аналіз	Конкурентна позиція	Стратегія активного розвитку
Матриця McKinsey	Висока привабливість ринку	Стратегія посилення конкурентних переваг
Матриця Ансоффа	Доцільність проникнення на ринок	Стратегія розвитку ринку
Модель М. Портера	Необхідність унікалізації продукції	Стратегія диференціації

Джерело: сформовано автором

Отже, результати проведеного стратегічного аналізу дозволяють зробити висновок, що найбільш доцільною для АТ «Молочний Альянс» є маркетингова стратегія, спрямована на зміцнення конкурентних позицій, розширення ринкової частки та підвищення рівня лояльності споживачів. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність маркетингової діяльності, забезпечити стійкий розвиток та посилити свої позиції на ринку молочної продукції України.

3.2. Формування комплексу заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства

Одним із ключових напрямів реалізації маркетингової стратегії АТ «Молочний Альянс» є підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, зміцнення ринкових позицій та формування позитивного іміджу підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Практика функціонування підприємств молочної галузі свідчить про те, що найбільш ефективним способом посилення конкурентних переваг є впровадження інноваційної продукції, яка відповідає сучасним потребам споживачів та тенденціям розвитку ринку. Реалізація таких заходів дозволяє підприємству розширювати ринки збуту, збільшувати обсяги реалізації продукції та покращувати фінансово-економічні результати діяльності.

У межах удосконалення маркетингової стратегії АТ «Молочний Альянс» доцільно реалізувати такі напрями:

- виведення на ринок нових видів продукції, зокрема безлактозної;
- розширення географії збуту шляхом формування міжнародної дистриб'юторської мережі;
- посилення маркетингових комунікацій;
- удосконалення товарної політики підприємства;
- підвищення ефективності позиціонування бренду.

Особливу увагу доцільно приділити розвитку сегмента безлактозної продукції, оскільки попит на товари цієї категорії постійно зростає. Виробництво такої продукції сприятиме розширенню асортименту, підвищенню споживчої цінності товарів та зміцненню конкурентних позицій підприємства.



Рис. 3.3. Модель виведення нової продукції на ринок АТ «Молочний Альянс»
(розроблено автором)

Процес впровадження нової продукції передбачає декілька послідовних етапів, кожен із яких має важливе значення для забезпечення успішного виходу товару на ринок (Рис.3.3).

На першому етапі здійснюється комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Проведені дослідження дозволили встановити, що АТ «Молочний Альянс» володіє достатнім виробничим та організаційним потенціалом для ефективного впровадження нових товарів. Крім того, підприємство займає стабільні конкурентні позиції та має необхідні маркетингові ресурси для просування нової продукції.

Наступним етапом є оцінювання товарного асортименту підприємства із застосуванням матриці Бостонської консультативної групи (БКГ), яка дозволяє визначити перспективність окремих товарних груп та сформулювати відповідні стратегічні рішення.



Рис. 3.4. Матриця БКГ для нової продукції АТ «Молочний Альянс»
(складено автором)

Для товарів категорії «Зірки» доцільно застосовувати стратегію підтримки лідерських позицій та подальшого розширення ринкової присутності. Товари групи «Дійні корови» потребують збереження існуючих ринкових позицій і реалізації захисної стратегії. Для продукції категорії «Собаки» рекомендується використання стратегії максимізації короткострокового прибутку.

При цьому саме товари групи «Зірки» забезпечують підприємству найбільший обсяг прибутку та формують основу його ринкової конкурентоспроможності.

Концепція нового товару АТ «Молочний Альянс» базується на трьох основних елементах:

- ідея продукту;
- реальний продукт;
- додаткові споживчі характеристики товару.

Виробництво нової продукції здійснюватиметься відповідно до вимог національних стандартів ДСТУ та міжнародної системи управління якістю

ISO 22000:2018, що забезпечить високий рівень безпечності та якості продукції.

Важливим складником маркетингової стратегії є також формування ефективної цінової політики, яка повинна базуватися на оптимальному співвідношенні ціни та якості продукції.

Таблиця 3.3

Матриця цінових стратегій залежно від співвідношення «ціна–якість» для нової продукції АТ «Молочний Альянс»

Рівень якості	Рівень ціни	Рекомендована стратегія
Висока якість	Помірна ціна	Стратегія інтенсивного проникнення
Висока якість	Висока ціна	Стратегія преміального позиціонування
Середня якість	Помірна ціна	Стратегія ринкової стабілізації

Джерело: сформовано автором

Для нової продукції підприємства найбільш доцільною є стратегія інтенсивного проникнення на ринок, яка передбачає реалізацію якісної продукції за доступними цінами. Це дозволить швидко сформувати попит та залучити нових споживачів.

Товарна стратегія є важливою складовою маркетингової стратегії підприємства та спрямована на формування конкурентоспроможного асортименту продукції, здатного максимально задовольняти потреби споживачів. У межах реалізації товарної стратегії особлива увага приділяється розширенню асортименту шляхом включення нових видів продукції, що відповідають сучасним тенденціям розвитку ринку та споживчим уподобанням. Важливим напрямом є формування нових товарних ліній, які дозволяють охопити додаткові сегменти ринку та залучити нових споживачів. Значна роль також відводиться підтримці та розвитку існуючих брендів, що сприяє підвищенню їх впізнаваності та зміцненню лояльності покупців. Для забезпечення ефективності асортиментної політики здійснюється оптимізація

структури асортименту з урахуванням рівня попиту, прибутковості окремих товарних груп та стратегічних цілей підприємства. Крім того, важливим напрямом товарної стратегії є впровадження інноваційної продукції, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства та зміцнити його позиції на ринку.

Таблиця 3.4

Напрями товарної стратегії для нової продукції АТ «Молочний Альянс»

Напрямок стратегії	Характеристика
Розширення асортименту	Впровадження нових товарних категорій
Підтримка бренду	Посилення впізнаваності торгової марки
Інноваційний розвиток	Виробництво сучасної продукції
Оптимізація асортименту	Підвищення ефективності товарного портфеля

Джерело: складено автором

На основі проведеного аналізу рекомендовано застосування стратегії диверсифікації продукції, що передбачає розширення асортиментної лінійки новими видами товарів.

Для ефективного просування нової продукції доцільно виокремити декілька основних цільових сегментів споживачів:

1. Молоді активні споживачі віком 19-35 років, які орієнтуються на здоровий спосіб життя та нові продукти.
2. Споживачі віком 32-55 років із середнім та високим рівнем доходу, які приділяють значну увагу якості продукції.
3. Старша вікова категорія споживачів віком 50-72 роки, яка орієнтується на безпечність та натуральність продукції.

Основними конкурентними перевагами нової продукції підприємства повинні стати оптимальне співвідношення ціни та якості, використання натуральної сировини, а також застосування сучасних технологій виробництва. Доступна цінова політика сприятиме розширенню кола

споживачів і підвищенню рівня попиту на продукцію. Висока якість продукції забезпечуватиме задоволення потреб покупців та формуватиме їхню довіру до бренду. Використання натуральної сировини відповідатиме сучасним тенденціям здорового харчування та зростаючому попиту на безпечні й екологічно чисті продукти. Водночас застосування сучасних технологій виробництва дозволить забезпечити стабільність якості, підвищити ефективність виробничих процесів та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Для посилення конкурентних позицій АТ «Молочний Альянс» доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової та виробничої діяльності підприємства. Одним із пріоритетних напрямів є проведення систематичних маркетингових досліджень, які дозволять своєчасно виявляти зміни в потребах споживачів, оцінювати дії конкурентів та визначати перспективні напрями розвитку. Важливу роль відіграє удосконалення рекламної політики шляхом активного використання сучасних цифрових каналів комунікації та інструментів просування брендів. Для зміцнення довіри споживачів і підтримання високого рівня конкурентоспроможності необхідно постійно підвищувати якість продукції та забезпечувати її відповідність сучасним вимогам ринку. Додатковим чинником підвищення ефективності діяльності є модернізація торговельного обладнання, що сприятиме покращенню умов реалізації продукції та підвищенню продуктивності праці. Важливим напрямом також виступає оптимізація управлінських витрат, яка дозволить раціональніше використовувати ресурси підприємства та підвищити його прибутковість. Не менш значущим є покращення рівня обслуговування споживачів, що сприятиме зростанню їхньої лояльності, зміцненню позитивного іміджу підприємства та розширенню клієнтської бази. Реалізація зазначених заходів створить передумови для зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.



Рис. 3.5. Основні напрями реалізації маркетингової стратегії АТ «Молочний Альянс» (розроблено автором)

Підвищення конкурентоспроможності підприємства є безперервним процесом, який потребує ефективного управління змінами, формування сприятливої корпоративної культури та адаптації до динамічних умов ринку.

Серед основних чинників, що визначають необхідність реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності, можна виділити:

- посилення конкурентного тиску;
- уповільнення темпів зростання попиту;
- появу нових технологій;
- ускладнення умов виходу на зовнішні ринки;
- зниження рівня конкурентоспроможності продукції.

Для забезпечення ефективного впровадження маркетингової стратегії підприємству доцільно сформувати спеціалізовану міжфункціональну команду, відповідальну за реалізацію стратегічних заходів.

Успішна реалізація маркетингової стратегії значною мірою залежить від створення належних організаційних та управлінських умов. Однією з ключових передумов є підтримка стратегії з боку вищого керівництва

підприємства, яке забезпечує необхідні ресурси та координує процес її впровадження. Важливе значення також має ефективна організаційна структура, що сприяє чіткому розподілу повноважень і відповідальності між підрозділами. Необхідною умовою реалізації стратегії є налагоджений обмін інформацією між усіма учасниками процесу, що забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Важливу роль відіграє використання системи контролю та оцінювання результатів, яка дозволяє відстежувати ефективність реалізації стратегічних заходів і своєчасно коригувати відхилення від запланованих показників. Крім того, ефективне функціонування механізму зворотного зв'язку між структурними підрозділами сприяє підвищенню узгодженості дій, покращенню координації роботи та досягненню поставлених стратегічних цілей підприємства.

Додатковим напрямом посилення конкурентоспроможності підприємства може стати створення спільних підприємств та розширення партнерської співпраці з іншими суб'єктами господарювання. Така взаємодія сприятиме отриманню синергетичного ефекту за рахунок об'єднання ресурсів, досвіду та компетенцій учасників партнерства, що дозволить підвищити ефективність діяльності у сферах збуту, виробництва, інноваційного розвитку, логістичного забезпечення та фінансування.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів упродовж 2026–2027 років створить передумови для зміцнення ринкових позицій АТ «Молочний Альянс», розширення географії збуту продукції, підвищення рівня впізнаваності торгових марок і формування позитивного іміджу компанії. Крім того, впровадження зазначених заходів сприятиме зростанню обсягів реалізації продукції, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було розглянуто теоретичні та практичні аспекти формування маркетингової стратегії.

Досліджено теоретичні основи формування маркетингової стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання. Проаналізовано наукові підходи вітчизняних і зарубіжних учених до трактування сутності поняття «маркетингова стратегія».

Увагу приділено аналізу факторів впливу на формування маркетингової стратегії підприємства. Досліджено зовнішні та внутрішні чинники, які визначають особливості функціонування підприємства на ринку. Крім того, розглянуто основні етапи процесу формування маркетингової стратегії, принципи її розроблення та сучасні підходи до стратегічного маркетингового управління. У роботі також охарактеризовано методи стратегічного маркетингового аналізу, серед яких SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SPACE-аналіз, BCG-матриця, GAP-аналіз та матриця McKinsey, що використовуються для оцінювання ринкової позиції підприємства та обґрунтування стратегічних рішень.

Проведено комплексний аналіз ефективності маркетингової стратегії АТ «Молочний Альянс». Було досліджено організаційно-економічну характеристику підприємства, визначено особливості його функціонування, виробничої діяльності, системи управління та структури підприємства. Проаналізовано основні напрями діяльності компанії, її асортимент продукції, особливості логістичної та маркетингової політики, а також визначено місце підприємства серед основних конкурентів на ринку молочної продукції України.

У процесі дослідження було здійснено оцінювання конкурентних позицій підприємства та проведено SWOT-аналіз, у результаті якого визначено сильні та слабкі сторони підприємства, можливості подальшого розвитку та основні загрози зовнішнього середовища. Проведено аналіз

маркетингового середовища підприємства із використанням сучасних методів стратегічного аналізу, зокрема SPACE-аналізу, матриці McKinsey, моделі М. Портера та матриці Ансоффа.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що підприємство має високий потенціал розвитку, однак потребує вдосконалення маркетингових комунікацій, активізації цифрового маркетингу та посилення конкурентних переваг на ринку.

Розроблено напрями удосконалення маркетингової стратегії АТ «Молочний Альянс» з урахуванням результатів проведеного стратегічного аналізу та сучасних тенденцій розвитку ринку молочної продукції. Основну увагу приділено формуванню практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та адаптації до змін ринкового середовища. У роботі запропоновано заходи щодо вдосконалення товарної, комунікаційної та збутової політики підприємства, а також визначено перспективні напрями використання сучасних цифрових маркетингових інструментів.

У межах дослідження обґрунтовано доцільність активізації інтернет-маркетингу, розвитку соціальних мереж, удосконалення рекламної діяльності та впровадження сучасних технологій просування продукції. Крім того, запропоновано напрями розширення асортименту продукції, покращення дизайну упаковки, підвищення рівня взаємодії зі споживачами та зміцнення іміджу торгових марок підприємства.

Результати проведеного дослідження підтвердили, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності АТ «Молочний Альянс», збільшенню ринкової частки підприємства, зміцненню лояльності споживачів та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Арестенко Т.В. Планування рекламної кампанії сучасного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. 2018. № 2 (37). С. 63–69.
2. Багорка М.О. Маркетингова стратегія як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2019. № 5(110). С. 71–76.
3. 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>
4. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2020. № 17. С. 280–290. URL: <https://ela.kpi.ua/items/4a2fe98f-987a-4877-a004-200ccfb2eb11>
5. Джадан І. М. Підходи до трактування сутності міжнародної стратегії маркетингу промислового підприємства. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. № 6 (2). С. 7–12.
6. Інноваційні стратегії підприємств туризму: сутність, методичні підходи щодо вибору стратегій з використанням SPACE-аналізу. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1946>
7. 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>.
8. 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>
9. Князєва Т., Казанська О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2028>

10. 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.

11. Коновалова О. В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. *Криворізький економічний інститут ДВНЗ*. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm

12. 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>

13. Косенко О. П. Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації та інформатизації суспільства. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3515/3550>

14. Кравченко М.О., Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 148–153. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286988>

15. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 112-116.

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. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. №59. 2024.С. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3472>

23. 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.

24. Омельчак Г. В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 114–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-19>

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/10.31732/2663-2209-2022-65-95-10>

26. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf

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

28. Терещенко І. О., Шульга Л. В., Острянин В. С., Пересадило Є. В.,

Бандурка Д. І. Механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. *АгроСвіт*. № 22, 2023 р. С. 92-97.
URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2407/2443>

29. 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.

30. 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>.

31. 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>.

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

Таблиця А.3

Матриця стандартизованих показників відносно еталонного підприємства

Показники	ТМ «Яготинське»	Підприємства - конкуренти				
		ТМ «Молокія»	ТМ «Чудо»	ТМ «Активіа»	ТМ «Ферма»	ТМ «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 «Яготинське»	Підприємств - конкурентів				
		ТМ «Молокія»	ТМ «Чудо»	ТМ «Активіа»	ТМ «Ферма»	ТМ «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
Всього:	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	2	1	3	4	5	6

Додаток Б

SNW- аналіз сильних і слабких сторін ТМ «Яготинське» (за Дж. Пір соном і Р. Робінзоном)

Таблиця Б.1

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Якісна оцінка позицій (факторів)		
		S Сильна	N Нейтральна	W Слабка
1	2	4	5	6
Кадри	— управлінський персонал; — мораль і кваліфікація співробітників; — мотивація працівників; - Сукупність виплат працівникам порівняно з аналогічним показником у конкурентів і в середньому по галузі; — кадрова політика; — можливість контролювати цикли наймання робочої сили; — плинність кадрів і прогули;	 + +	 + + +	 + +
Організація загального управління	— організаційна структура; — престиж та імідж фірми; — організація системи комунікацій; — ефективність використання система контролю; — організаційний клімат, культура; — використання систематизованих процедур і техніки в процесі прийняття рішень; — кваліфікація, здібності й інтереси вищого керівництва; — система стратегічного планування;	 + + +	 + +	 + + +
Виробництво	— система контролю запасів, оборот запасів; — проектування, складання графіку роботи; — закупівля; — контроль якості; — середня стосовно конкурентів по галузі величина витрат; — дослідження і розробки, інновації;	 +	 + + +	 +

Закінчення табл. Б.1

1	2	3	4	5
Маркетинг	– продукти (послуги), вироблені фірмою; – збір необхідної інформації про ринок; – частка ринку; – номенклатура товарів (послуг) і потенціал розширення; – життєвий цикл основних продуктів; – канали розподілу: число, охоплення і контроль; – організація збуту: знання потреб покупців; – імідж, репутація і якість товару; – просування товарів на ринок та їх реклама; – цінова політика; – процедури встановлення зворотного зв'язку з ринком.	+	+ + + + + +	+ + + + +
Фінанси й облік	– можливість залучення короткострокового капіталу; – можливість залучення довгострокового капіталу; – ставлення до податків; – ставлення до інвесторів, акціонерів; – можливість використання альтернативних фінансових стратегій; – «робочий» капітал: гнучкість структури капіталу; – ефективний контроль за витратами, можливість їх зниження;		+ + + + +	+ + +



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

КВАЛІФІКАЦІЙНА
БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА



СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА



СТРАТЕГІЯ



РОЗВИТОК



СПОЖИВАЧ



КОМУНІКАЦІЇ



ЯКІСТЬ



Здобувач вищої освіти, гр. МРД-42
Андрій КОРНІЄНКО



Керівник:
к.е.н., доцент **Ольга РОМАЩЕНКО**



КИЇВ – 2026



Мета, об'єкт, предмет дослідження



**Мета
роботи**



дослідження теоретичних засад
формування маркетингової стратегії
підприємства та аналіз ефективності
маркетингової стратегії підприємства.



**Об'єкт
дослідження**



процес формування та реалізації
маркетингової стратегії підприємства.



**Предмет
дослідження**



теоретичні, методичні та практичні
аспекти оцінювання ефективності
маркетингової стратегії АТ
«Молочний Альянс».



Завдання дослідження



01

дослідити сутність та значення маркетингової стратегії підприємства;



02

розглянути методичні підходи до оцінювання результативності маркетингової стратегії;



03

надати організаційно-економічну характеристику АТ «Молочний Альянс»;



04

проаналізувати ефективність маркетингової стратегії підприємства;



05

обґрунтувати маркетингову стратегію підприємства;



06

визначити заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства.



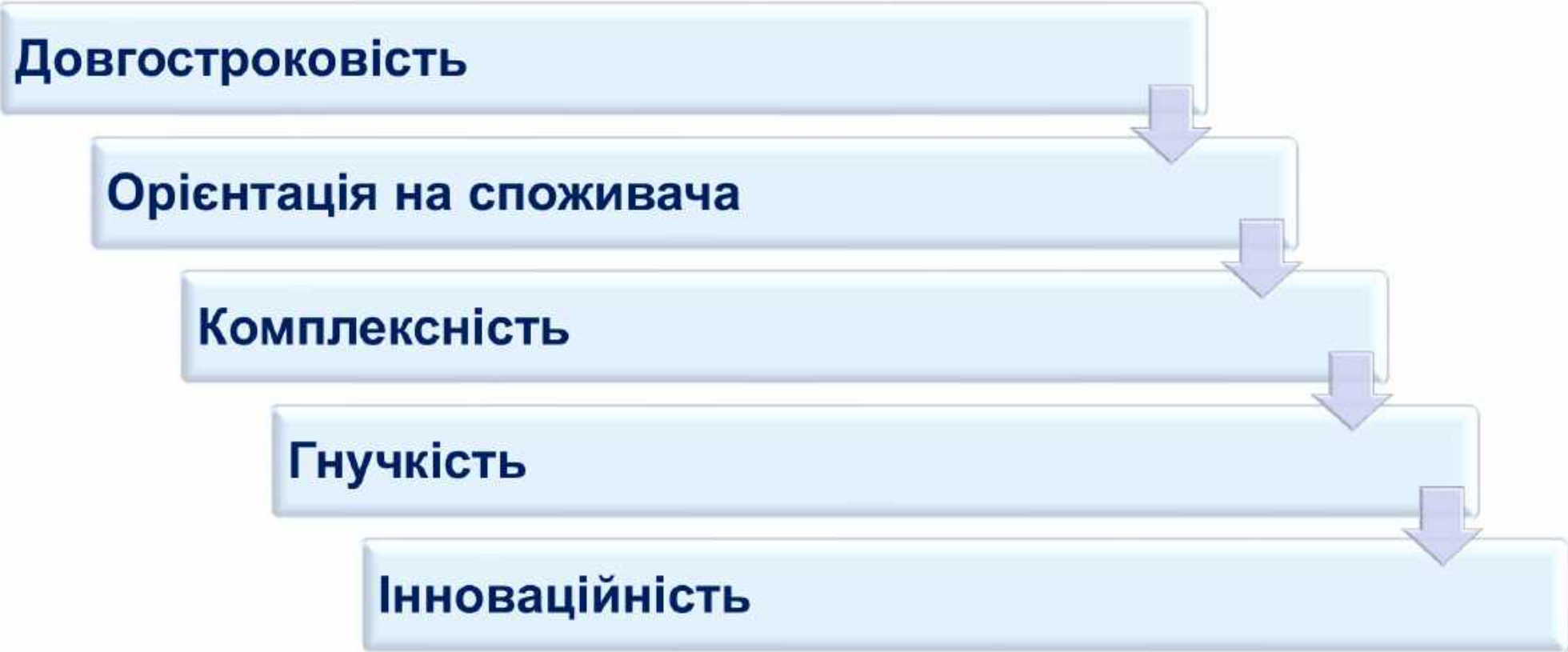
Роль маркетингової стратегії в системі управління підприємством



Підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Визначення
Ф. Котлер	Маркетингова стратегія - це логіка маркетингових дій підприємства для досягнення маркетингових цілей
І. Ансофф	Стратегія є системою правил прийняття управлінських рішень
М. Портер	Стратегія спрямована на створення конкурентних переваг
Ж.-Ж. Ламбен	Маркетингова стратегія орієнтована на формування цінності для споживача
А. Томпсон, А. Стрікланд	Стратегія визначає довгострокові напрями розвитку підприємства

Основні характеристики маркетингової стратегії підприємства



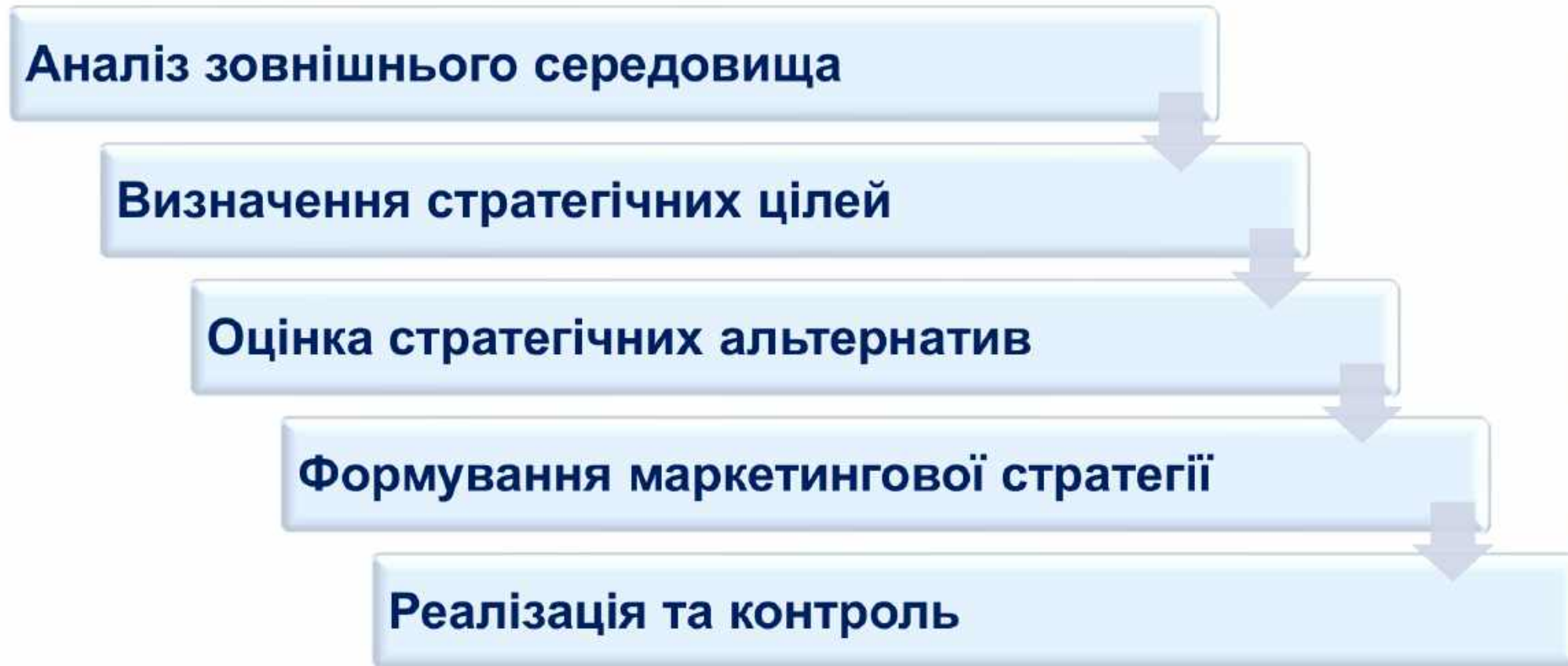
Особливості маркетингової стратегії

- спрямована на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку, формування його привабливого іміджу та підвищення ринкової вартості;
- є інструментом досягнення маркетингових цілей;
- розробляється на основі результатів стратегічного аналізу маркетингового потенціалу та маркетингового середовища підприємства;
- визначає конкурентні переваги, які дозволяють зміцнити стратегічну позицію на ринку;
- конкретизує загальнокорпоративну стратегію та сприяє її реалізації за допомогою маркетингових засобів;
- розробляється на основі принципу комплексності та одночасно реалізується у стратегіях комплексу маркетингу, зокрема товарній, ціновій, збутовій та комунікаційній стратегіях;
- обґрунтовує ринкові напрями діяльності підприємства щодо основних стейкхолдерів;
- є заключним етапом процесу стратегічного маркетингового планування, який «має певну логіку, послідовність і циклічність»

Основні завдання маркетингової стратегії підприємства

Завдання	Характеристика
Аналіз ринку та конкурентного середовища	дослідження ринкових тенденцій, потреб споживачів та діяльності конкурентів з метою виявлення можливостей і загроз для підприємства.
Визначення цільових сегментів ринку	виділення груп споживачів, на які підприємство спрямовує свою діяльність для найбільш ефективного задоволення їхніх потреб
Формування конкурентних переваг	створення унікальних характеристик продукції, послуг або діяльності підприємства, які забезпечують його відмінність від конкурентів.
Розробка маркетингового комплексу	формування ефективної товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства
Формування позитивного іміджу підприємства	створенні сприятливого сприйняття підприємства серед споживачів, партнерів та інших зацікавлених сторін
Підвищення рівня лояльності споживачів	зміцнення довгострокових відносин із клієнтами та стимулювання повторних покупок
Забезпечення довгострокового розвитку підприємства	досягнення стійких конкурентних позицій, зростання прибутковості та адаптацію до змін ринкового середовища

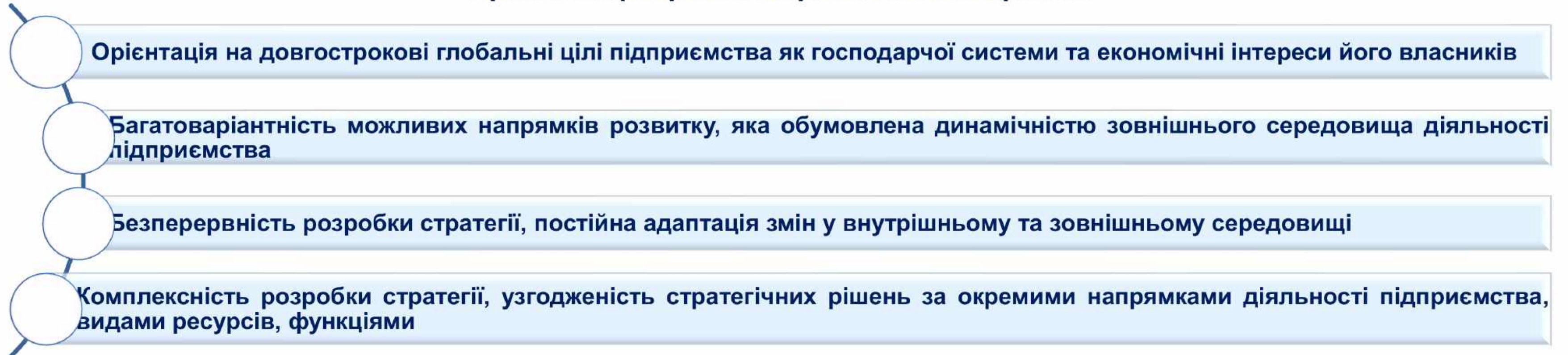
Основні складові вибору маркетингової стратегії підприємства



Процес формування стратегії маркетингу

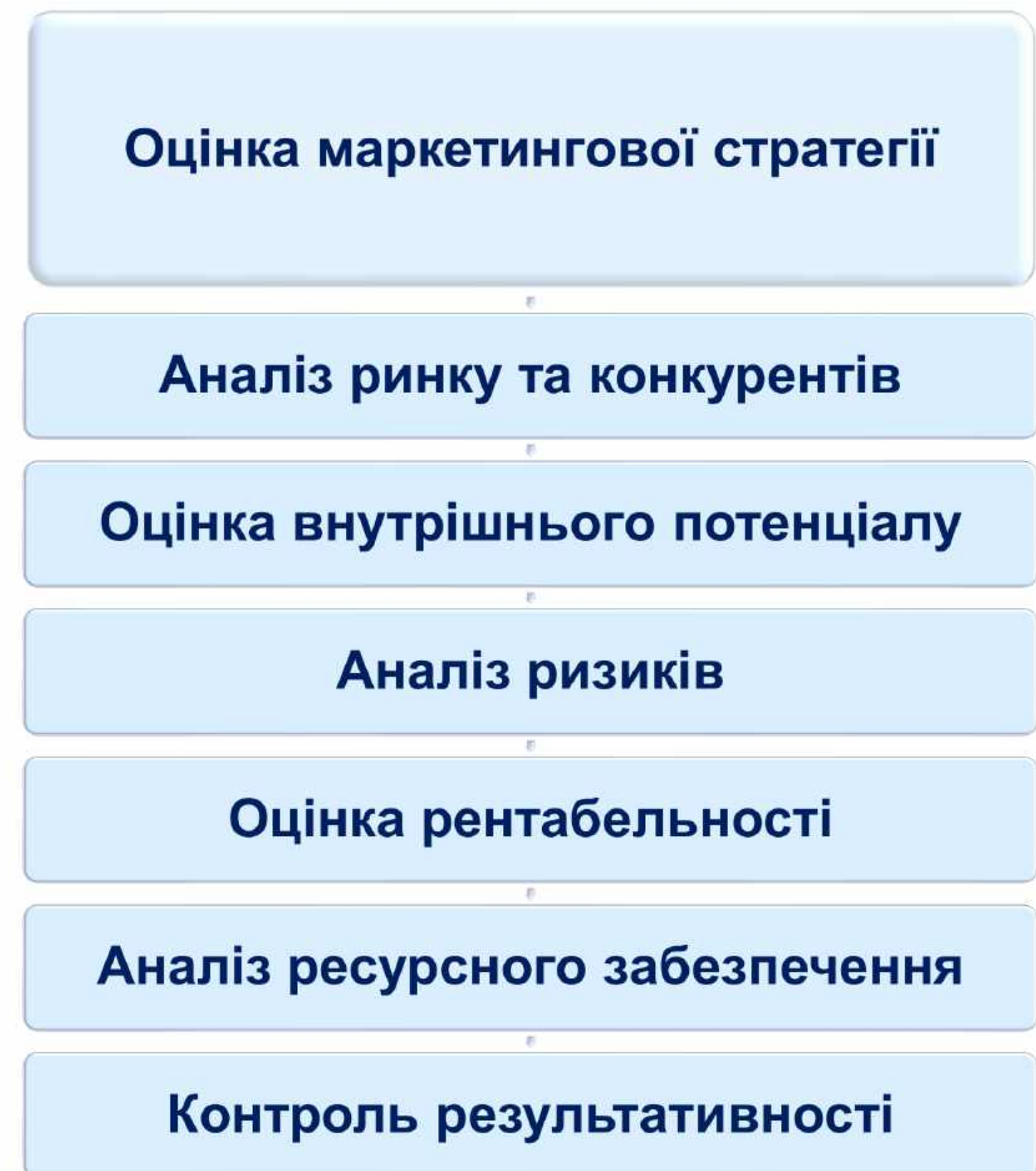


Принципи розробки маркетингової стратегії





Послідовність оцінювання маркетингової стратегії підприємства



Основні елементи оцінки маркетингової стратегії підприємства



Місце АТ «Молочний Альянс» серед основних конкурентів



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

Фактори	Вагомість критерію, k	АТ «Молочний Альянс»	
		Експ. оцінка, b	Рівень, (k*b)
1. Загроза появи нових конкурентів			
Бар'єри при вході на ринок	0,02	4	0,08
Тактики, що застосовуються провідними компаніями у ринку	0,04	7	0,28
Можливості для збуту продукції	0,03	3	0,09
Специфічні переваги сектору	0,05	9	0,45
Регуляторні заходи та державна політика	0,06	2	0,12
Разом	0,2	25	1,02
2. Ринкова влада постачальників			
Ексклюзивність ланцюга поставок;	0,08	2	0,16
Важливість ролі споживача;	0,03	3	0,09
Наявність товарів без альтернатив;	0,05	1	0,05
Контроль ринку обмеженою кількістю постачальників;	0,02	4	0,08
Різноманітність пропозицій від постачальників;	0,04	9	0,36
Опція вертикальної інтеграції для постачальників	0,03	8	0,24
Разом	0,25	27	0,98

Фактори	Вагомість критерію, k	АТ «Молочний Альянс»	
		Експ. оцінка, b	Рівень, (k*b)
3. Ринкова влада покупців			
Важливість продукту в очах споживача	0,06	6	0.36
Уніфікація продукції	0,04	9	0,36
Сильна залежність попиту від ціни	0,03	3	0,09
Обізнаність покупців з продуктом	0,04	7	0,28
Концентрація закупівель у руках невеликої кількості покупців	0,03	2	0,06
Разом	0,2	27	1,15
Цінова конкуренція	0,03	1	0,03
Витрати на зміну постачальника	0,01	3	0,03
Рівень якості продукції	0,02	5	0,1
Наявність альтернативних товарів	0,02	2	0,04
Розмаїття вибору серед товарів-замінників	0,02	1	0,02
Разом	0,1	12	0,22
5. Суперництво між існуючими компаніями в галузі			
Чисельність та впливовість операторів ринку	0,07	10	0,7
Підвищення інтересу до продуктів	0,02	8	0,16
Рівень уніфікації продукції	0,05	9	0,45
Витрати на зміну постачальника	0,03	10	0,3
Стандартизація обслуговування	0,01	8	0,08
Перешкоди для виходу з ринкової ніші	0,05	9	0,45
Методи, які використовують конкуренти	0,02	2	0,04
Разом	0,25	56	2,18

Оцінка конкурентної сили ТМ «Яготинське» АТ «Молочний Альянс» у відношенні до найближчих конкурентів

Ключові фактори успіху	Питома вага	ТМ «Яготинське»		ТМ «Молокія»		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. Зовнішньоекономічна 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

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства ТМ «Яготинське» АТ «Молочний Альянс»

Назва підприємства	Критерії ефективності виробничої діяльності	Критерії фінансового стану	Коефіцієнт ефективності організації збуту і просування товарів	Коефіцієнт конкурентоспроможності товару	Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства
ТМ «Яготинське»	0,351	0,478	0,089	0,322	0,309
ТМ «Молокія»	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

Сильні та слабкі сторони основних конкурентів АТ «Молочний Альянс»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	1. Репутація бренду викликає довіру; 2. Продукція відзначається високими стандартами якості; 3. Персонал має високу кваліфікацію; 4. Різноманітність продуктового ряду; 5. Наявність власної дослідницької лабораторії; 6. Забезпеченість фінансовими активами.	1. Брак стабільної логістичної та складської інфраструктури; 2. Продукція має високу вартість; 3. Залежність від зовнішніх постачальників основних матеріалів.
2	1. Добра репутація бренду; 2. Конкурентоспроможні ціни; 3. Продукція високої якості; 4. Досвідчений персонал.	1. Обмежений вибір продуктів; 2. Недостатній запас сировини; 3. Обмежені виробничі ресурси.
3	1. Ціни, доступні для широкого кола споживачів; 2. Продукція, що відповідає високим стандартам якості; 3. Розширений вибір продуктів; 4. Ефективність системи дистрибуції; 5. Високий рівень професіоналізму персоналу.	1. Відсутність постійної логістичної інфраструктури; 2. Високі ціни, що можуть обмежувати попит; 3. Застаріле обладнання, що потребує оновлення.
4	1. Висока репутація торгової марки; 2. Ціни, що є привабливими для споживачів; 3. Значні фінансові активи; 4. Досвідчений персонал.	1. Залежність від зовнішніх джерел поставок; 2. Обмежений доступ до необхідної сировини.
5	1. Ціни, що задовольняють потреби споживачів; 2. Вироби високої якості; 3. Різноманіття продукції; 4. Ефективні канали розподілу; 5. Енергійне входження на ринок; 6. Досвідчений персонал.	1. Залежність від зовнішніх джерел поставок сировини; 2. Недостатній запас сировини; 3. Низький рівень кваліфікації деяких співробітників; 4. Зменшення активності в рекламній сфері.

Порівняльний аналіз переваг ТМ «Яготинське» АТ «Молочний Альянс» з основними конкурентами

Основні характеристики молока	1	2	3	4	5
Ціна	Низька	Низька	Середня	Низька	Висока
Якість	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока
Асортимент	Широкий	Широкий	Широкий	Широкий	Широкий
Впізнаваність	Відома	Відома	Відома	Мало-відома	Відома
Реклама	Активна	Неактивна	Активна	Неактивна	Активна
Канали продажів	Непрямі	Непрямі	Непрямі	Непрямі	Непрямі
Фінансовий стан	Стійкий	Нестійкий	Стійкий	Стійкий	Стійкий
Професійний рівень співробітників	Високий	Високий	Високий	Середній	Високий

1	2	3	4	5
ТМ «Яготинське»	ТМ «Молокія»	ТМ «Активія»	ТМ «Ферма»	ТМ «Селянське»

Споживчі переваги щодо молока різних конкурентів ТМ «Яготинське»

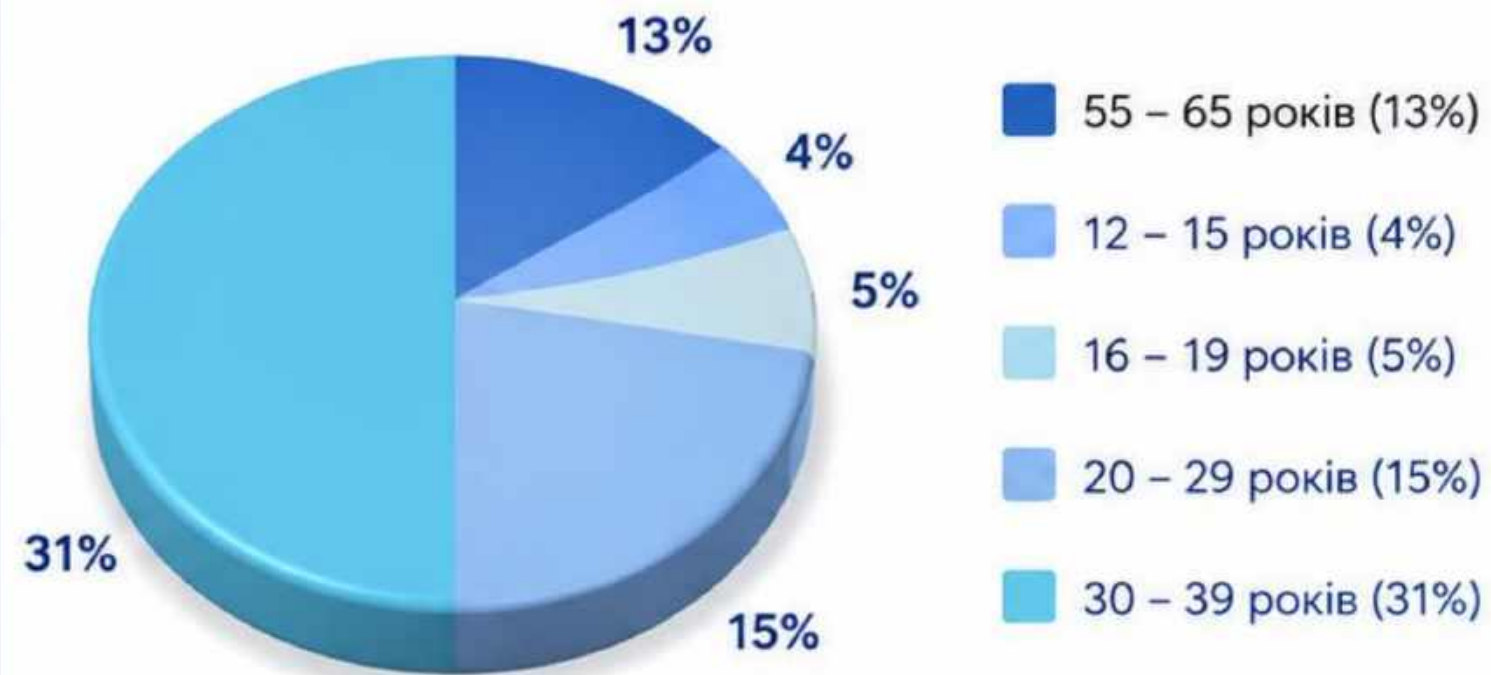
Виробники-конкуренти	Споживчі переваги, %	Оцінка за 5-ти бальною шкалою
ТМ «Молокія»	14,55	2,98
ТМ «Активія»	13,21	2,52
ТМ «Ферма»	13,67	3,33
ТМ «Селянське»	13,75	3,26

Активність у соціальних мережах основних конкурентів ТМ «Яготинське»

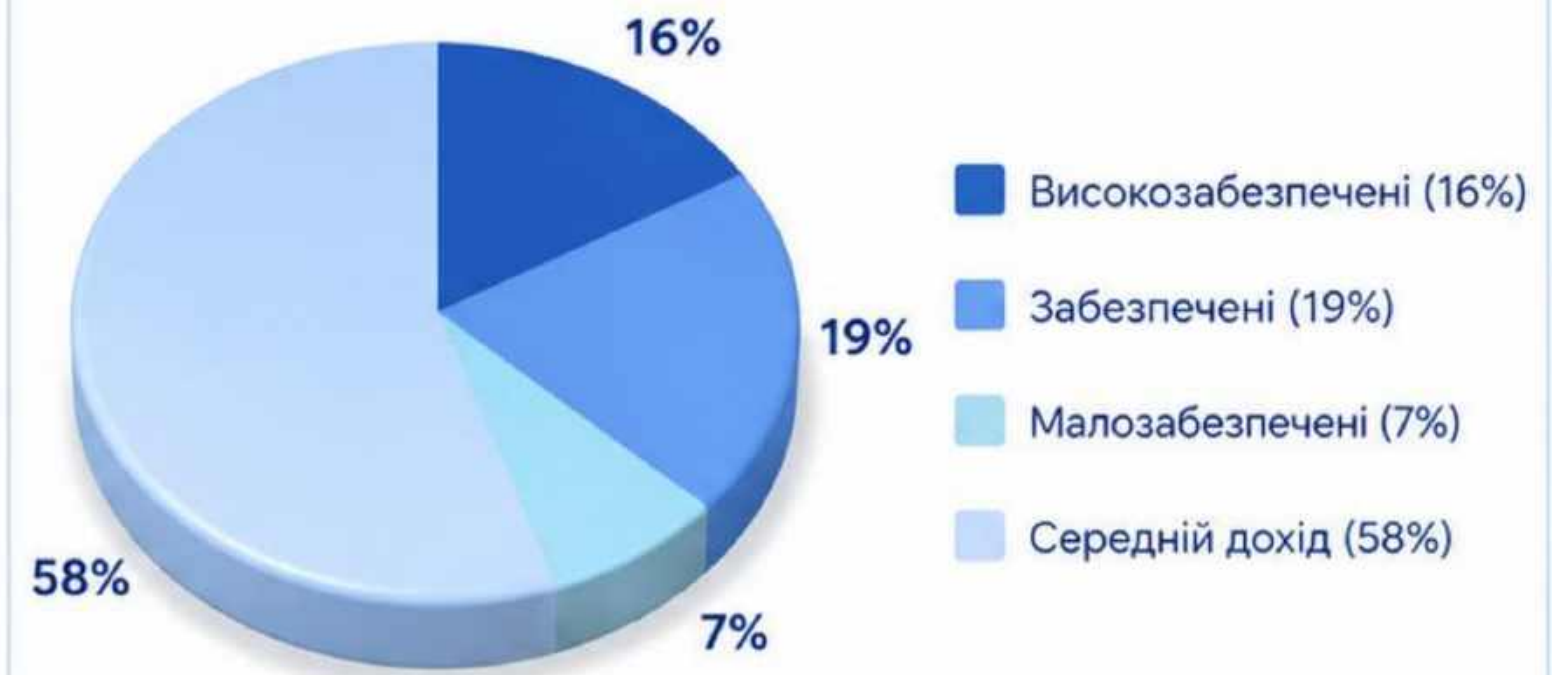


Торгова марка	Соціальна мережа	Показники
 ТМ «Яготинське»	 Instagram	 3274 дописи  7385 читачів
	 YouTube	 234 підписника
	 Facebook	 1337 підписників  1301 осіб стежать
 ТМ «Молокія»	 Facebook	 8204 підписників  7989 осіб стежать
 ТМ «Ферма»	 Twitter	 27,4 тис. твітів  385 тис. читачів
	 YouTube	 4934 підписника

Вікова структура аудиторії



Рівень доходу аудиторії



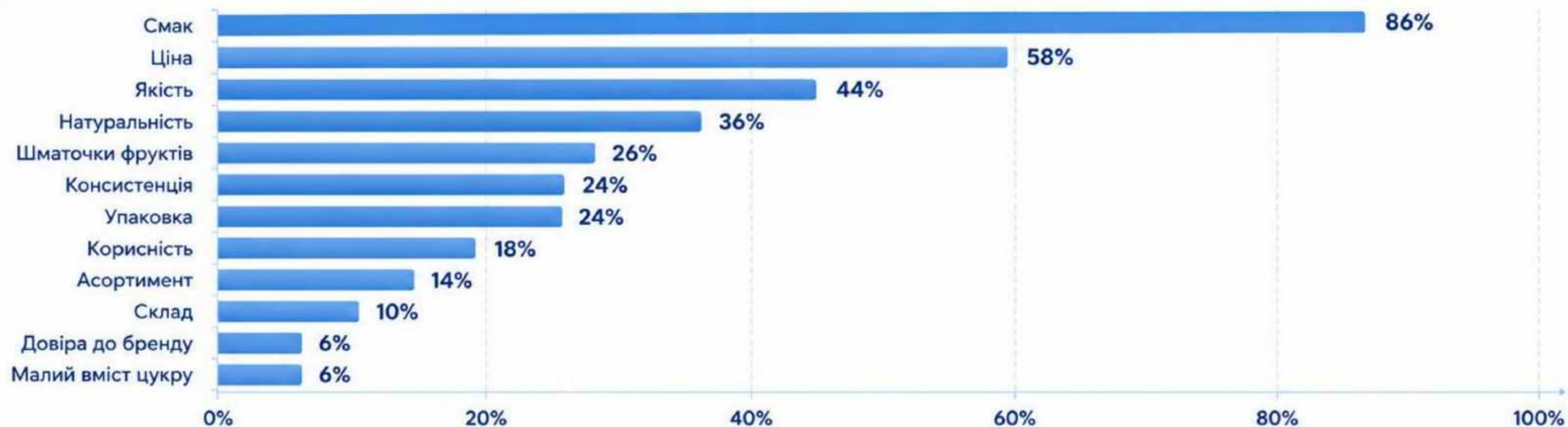
Стать аудиторії



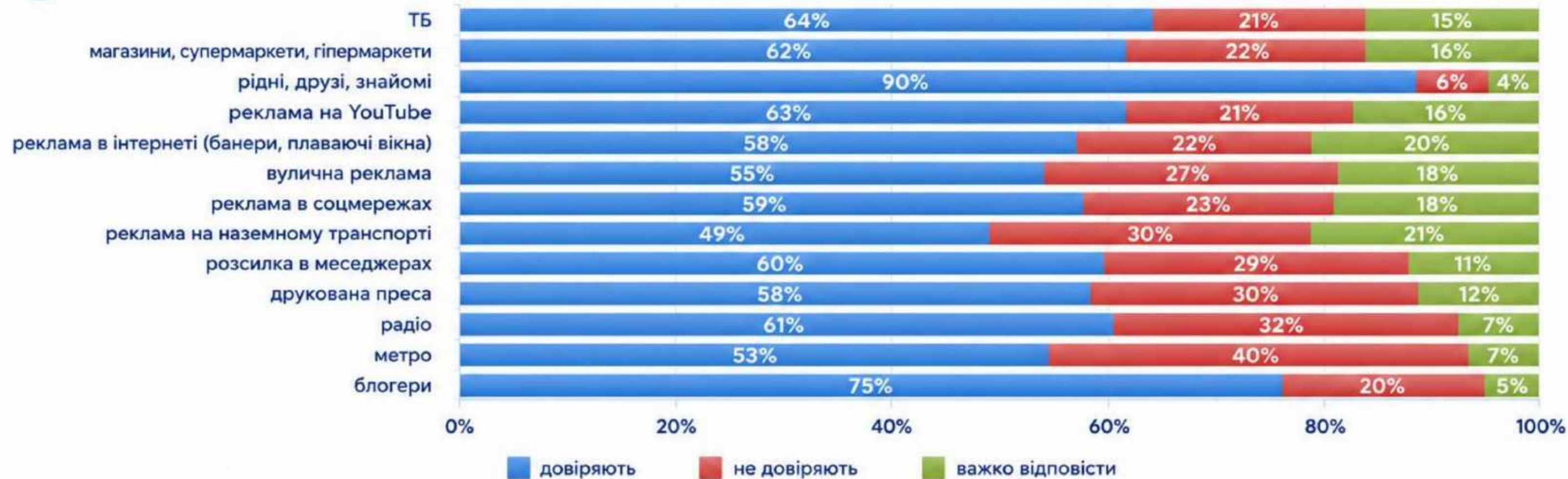
Основну частку аудиторії становлять користувачі віком 30–39 років (31%), із середнім рівнем доходу (58%) та жіночою аудиторією (64%).



Критерії вибору торгової марки



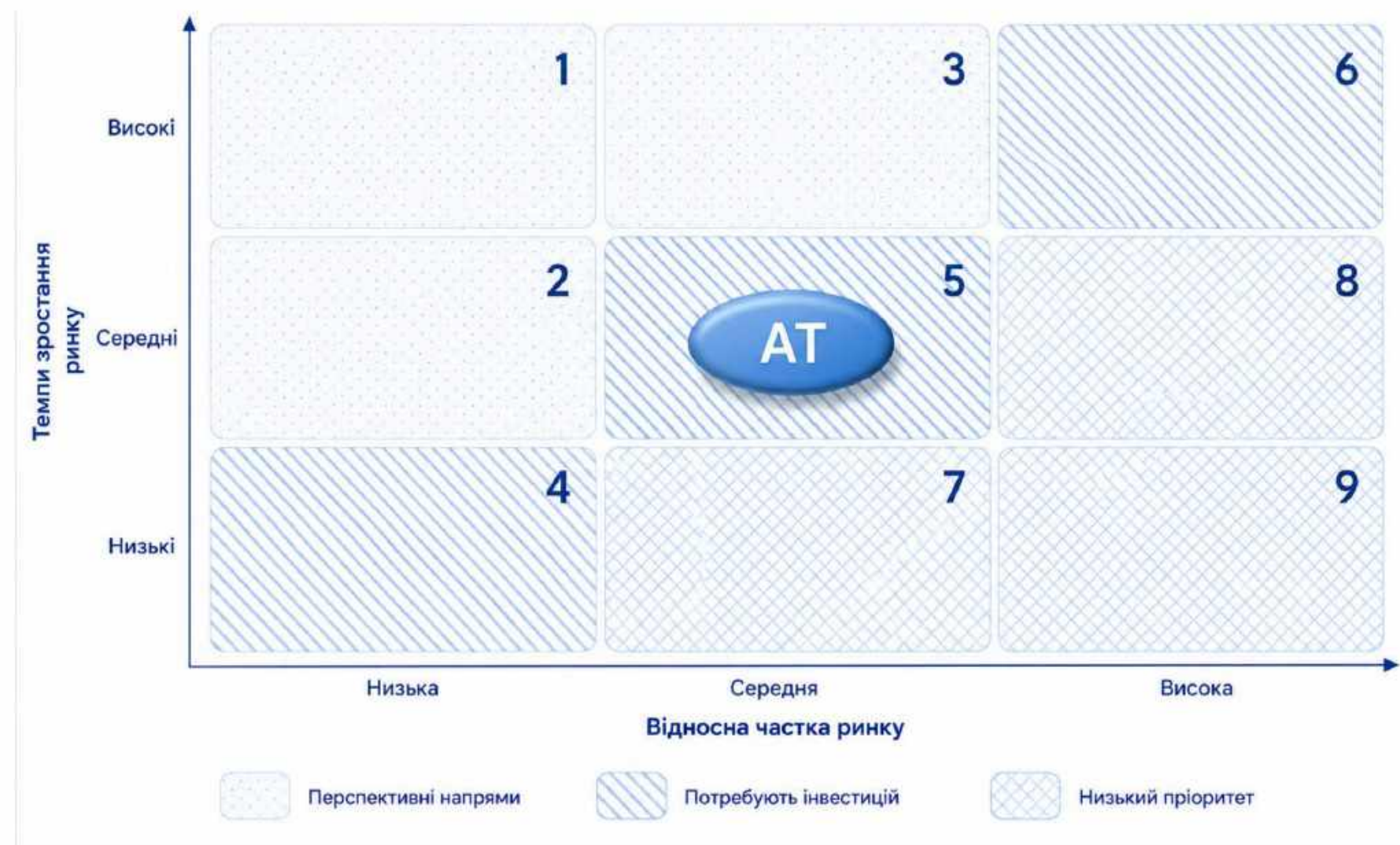
Оцінка довіри до рекламних каналів





Позиціонування АТ «Молочний Альянс» у матриці McKinsey

SPACE-матриця АТ «Молочний Альянс»



Матриця І. Ансоффа для АТ «Молочний Альянс»

СТРАТЕГІЯ	ОПИС
 Стратегія диверсифікації	Підприємство володіє перспективними можливостями для подальшого розвитку на існуючому ринку як за рахунок наявного асортименту продукції, так і шляхом впровадження нових товарів. Водночас здійснення диверсифікації продуктового портфеля на даному етапі є недоцільним.
 Стратегія розвитку товару	Удосконалення якісних характеристик продукції та розроблення сучасного дизайну упаковки є важливими напрямками розвитку підприємства. Компанія володіє достатнім ресурсним потенціалом для розширення асортименту молочної продукції та впровадження нових товарних позицій на ринок.
 Стратегія проникнення на ринок	Підприємству доцільно зосередитися на активному просуванні існуючої продукції на наявному ринку. Використання сучасних маркетингових інструментів, розширення каналів збуту та підвищення рівня впізнаваності бренду сприятимуть зростанню обсягів продажу та зміцненню ринкових позицій.
 Стратегія розвитку ринку	Розширення географії збуту та вихід у нові регіональні ринки відкриває додаткові можливості для зростання. Компанії доцільно розвивати партнерські мережі, адаптувати маркетингові заходи до особливостей нових ринків та посилювати дистрибуцію продукції.
 Стратегія диференціації	Створення унікальної цінності для споживача через високу якість продукції, інноваційні рішення, екологічну відповідальність та підтримку локального виробництва дозволить відрізнитися від конкурентів і сформувати стійкі конкурентні переваги.

Результати стратегічного аналізу та рекомендовані маркетингові стратегії для АТ «Молочний Альянс»

Інструмент	Ключовий висновок	Стратегічне значення
 SWOT-аналіз	 Значний потенціал розвитку	 Стратегія зміцнення ринкових позицій
 SPACE метод	 Визначення оптимального стратегічного положення	 Вибір адекватної стратегії залежно від позиції компанії
 Матриця McKinsey	 Висока привабливість ринку	 Стратегія посилення конкурентних переваг
 Модель М. Портера (5 сил конкуренції)	 Необхідність унікалізації продукції	 Стратегія диференціації продукції
 Матриця Ансофа	 Визначення напрямів зростання	 Стратегія зростання бізнесу та диверсифікації

Модель виведення нової продукції на ринок АТ «Молочний Альянс»



Матриця БКГ для нової продукції АТ «Молочний Альянс»



Матриця цінових стратегій залежно від співвідношення «ціна–якість» для нової продукції АТ «Молочний Альянс»

Рівень якості	Рівень ціни	Рекомендована стратегія
Висока якість	Помірна ціна	Стратегія інтенсивного проникнення
Висока якість	Висока ціна	Стратегія преміального позиціонування
Середня якість	Помірна ціна	Стратегія ринкової стабілізації



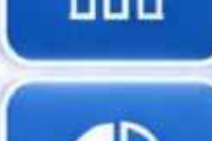
Напрями товарної стратегії для нової продукції АТ «Молочний Альянс»

Напрямок стратегії	Характеристика
Розширення асортименту	Впровадження нових товарних категорій
Підтримка бренду	Посилення впізнаваності торгової марки
Інноваційний розвиток	Виробництво сучасної продукції
Оптимізація асортименту	Підвищення ефективності товарного портфеля

Основні напрями реалізації маркетингової стратегії АТ «Молочний Альянс»

ПРОЦЕС ПЕРЕГЛЯДУ ТА КОРЕКЦІЇ



	1 Досліджено теоретичні основи формування маркетингової стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання.
	2 Проаналізовано наукові підходи вітчизняних і зарубіжних учених до трактування сутності поняття «маркетингова стратегія».
	3 Досліджено зовнішні та внутрішні чинники, які визначають особливості функціонування підприємства на ринку.
	4 Розглянуто основні етапи процесу формування маркетингової стратегії, принципи її розроблення та сучасні підходи до стратегічного маркетингового управління.
	5 Проведено комплексний аналіз ефективності маркетингової стратегії АТ «Молочний Альянс». Було досліджено організаційно-економічну характеристику підприємства, визначено особливості його функціонування, виробничої діяльності, системи управління та структури підприємства.
	6 Проаналізовано основні напрями діяльності компанії, її асортимент продукції, особливості логістичної та маркетингової політики, а також визначено місце підприємства серед основних конкурентів на ринку молочної продукції України.
	7 У процесі дослідження було здійснено оцінювання конкурентних позицій підприємства та проведено SWOT-аналіз, у результаті якого визначено сильні та слабкі сторони підприємства, можливості подальшого розвитку та основні загрози зовнішнього середовища.
	8 Проведено аналіз маркетингового середовища підприємства із використанням сучасних методів стратегічного аналізу, зокрема SPACE-аналізу, матриці McKinsey, моделі М. Портера та матриці Ансоффа.
	9 Розроблено напрями удосконалення маркетингової стратегії АТ «Молочний Альянс» з урахуванням результатів проведеного стратегічного аналізу та сучасних тенденцій розвитку ринку молочної продукції.
	10 Основну увагу приділено формуванню практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та адаптації до змін ринкового середовища.
	11 Запропоновано заходи щодо вдосконалення товарної, комунікаційної та збутової політики підприємства, а також визначено перспективні напрями використання сучасних цифрових маркетингових інструментів.
	12 Запропоновано напрями розширення асортименту продукції, покращення дизайну упаковки, підвищення рівня взаємодії зі споживачами та зміцнення іміджу торгових марок підприємства.



Дякую
за
увагу!