

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ТЕМУ: «МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ»**

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*

Катерина РЕДЬКО

(підпис)

Виконала:

здобувачка вищої освіти гр. МРД-41

Катерина РЕДЬКО

Керівник:

доктор економічних наук, професор

Тетяна СЬОМКІНА

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Оксана ЗГУРСЬКА

Київ 2026

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу
_____ Олена ВІНОГРАДОВА
«20» лютого 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Редько Катерини Андріївни

-
1. Тема кваліфікаційної роботи: «Маркетингова стратегія розвитку підприємства молочної галузі»
керівник кваліфікаційної роботи Тетяна СЬОМКІНА, д.е.н., проф.
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 та методичні підходи щодо використання маркетингової стратегії розвитку підприємства
2) Аналіз маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»
3) Напрямки формування та вибору маркетингової стратегії розвитку 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	
2.	Підготовка вступу і першого розділу	27.02 - 10.03	
3.	Підготовка другого розділу	11.03 - 31.03	
4.	Підготовка третього розділу	01.04 - 21.04	
5.	Підготовка висновків та пропозицій	22.04 - 28.04	
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	29.04-05.05	
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	06.05 - 09.05	
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	12.05-16.05	
9.	Рецензування роботи керівником	12.05-16.05	
10.	Зовнішнє рецензування	12.05-16.05	
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-18.05	
12.	Попередній захист	19.05-23.05	
13.	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-18.06	

Здобувачка вищої освіти _____ Катерина РЕДЬКО

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Тетяна СЬОМКІНА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 49 стор., 10 табл., 8 рис., 30 джерел.

Мета роботи - теоретичне обґрунтування та надання практичних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії розвитку підприємства молочної галузі.

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

Предмет дослідження - теоретико-методичні та організаційно-практичні засади формування маркетингової стратегії розвитку підприємства молочної галузі.

Короткий зміст роботи:

У роботі наведено сутність стратегії підприємства. Представлено класифікацію стратегій розвитку. Визначено ключові аспекти маркетингової стратегії розвитку підприємства. Представлено види маркетингових стратегій. Визначено етапи розробки маркетингової стратегії. Наведено матрицю базових стратегій. Визначено основні види стратегії малого підприємства. Наведено матрицю стратегій середніх підприємств. Наведено матрицю стратегій зростання великих підприємств.

Проведено аналіз конкурентоспроможності торгових марок молочної продукції. Побудовано матриці PEST-аналізу та SWOT-аналізу ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат». Визначено цілі діяльності ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат». Розраховано готовність підприємства ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» до реалізації стратегічного управління. Побудовано шкалу оцінки готовності підприємства до реалізації маркетингового стратегічного підходу в управлінні.

Побудовано систему цілей розвитку ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат». Побудовано дерево стратегічних цілей розвитку ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат». Надано рекомендації щодо просування товарів на нові ринки та зміцнення позицій на них для ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА, PEST-АНАЛІЗ, SWOT-АНАЛІЗ, МАТРИЦЯ СТРАТЕГІЙ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Основні дефініції поняття маркетингова стратегія розвитку підприємства	9
1.2. Маркетингові стратегії зростання малих, середніх та великих підприємств	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ КОМБІНАТ»	27
2.1. Оцінка чинників середовища ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»	27
2.2. Аналіз місії, цілей та готовності підприємства до стратегічного управління	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИБОРУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	38
3.1. Рекомендації щодо формування маркетингової стратегії розвитку підприємства	38
3.2. Заходи щодо реалізації обраної маркетингової стратегії	41
ВИСНОВКИ	48
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	50

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних ринкових відносинах відбуваються надзвичайно швидкі зміни у сфері українського підприємництва, пов'язані з розвитком конкуренції, інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу та багатьма іншими чинниками, які, своєю чергою, зумовлюють зростання важливості використання методів стратегічного управління діяльності організацій. У будь-якого підприємства, незалежно від середовища його «проживання», можна виявити певну стратегію виробничо-комерційної діяльності. Вона проявляється у підходах до прийняття рішень, які зачіпають життєві інтереси цього підприємства, у порядку розподілу ресурсів, у системі виробничо-комерційних пріоритетів, у принципах, у яких будується вирішення конфліктних ситуацій, та ін. Навіть якщо стратегію не задокументовано, не формалізовано, не сплановано, навіть якщо підприємство не розуміє, не усвідомлює або просто заперечує існування в нього будь-якої виробничо-комерційної стратегії, вона все одно об'єктивна. Стратегія має бути хоча б тому, що організований бізнес не може постійно змінювати свій курс, не може бути повністю гнучким і реагувати на зміни в господарському середовищі миттєвими змінами своєї організації. Стратегія - це образ дій, що зумовлює цілком певну і щодо стійку лінію поведінки виробничо-комерційної організації досить тривалому історичному інтервалі. Такий образ дій складається в рамках певної системи принципів, правил та пріоритетів, що зумовлюють обставини місця, часу, причини, способу та мети дії. Розробка системи принципів, правил і пріоритетів, що визначають образ дій виробничо-комерційної організації, становить суть стратегічного планування. Все це зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Дослідження питань впровадження маркетингової стратегії потребує уважного вивчення сучасних науково-практичних розробок у галузі економіки, менеджменту, маркетингу, управління якістю. У науковій літературі питаннями впровадження маркетингової стратегії розвитку підприємства займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Бойчик І.М., Воскобоева О., Виноградова О.В., Грабович І.В., Далик В.П., Дарчук В.Г., Джеджула В.В., Дзюбка М.Ю., Довгань Ю.В., Дончак Л.Г., Дейнега І.О.,

Дейнега О.В., Єпіфанова І.Ю., Зелик Р.Б., Ілляшенко С.М., Каньовський М., Клівець П.Г., Коханець Д. В., Крижко О.В., Крикавський Є.В., Куденко Н.В., Майовець Є.Й., Окландер М.А., Поліщук І.І., Процишин Ю.Т., Примаєв Т.О., Пилявець В.М., Ромащенко О., Снітко А., Сьомкіна Т., Сенишин О.С., Тюріна А., Хіч Р.Я., Цибульська Е.І., Шпак Н.О. та ін. Аналіз наукової літератури показав, що закордонні та вітчизні вчені ведуть постійний пошук шляхів розробки маркетингової стратегії розвитку підприємства молочної галузі.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та надання практичних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії розвитку підприємства молочної галузі.

Згідно з метою роботи було встановлено наступні **завдання**:

- визначити основні дефініції поняття маркетингова стратегія розвитку підприємства;
- розглянути маркетингові стратегії зростання малих, середніх та великих підприємств;
- надати оцінку чинників середовища ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»;
- проаналізувати місію, цілі та готовності підприємства до стратегічного управління;
- надати рекомендації щодо формування маркетингової стратегії розвитку підприємства;
- розробити заходи щодо реалізації обраної маркетингової стратегії.

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

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні засади формування маркетингової стратегії розвитку підприємства молочної галузі.

Практичне значення одержаних результатів. Практичним використанням одержаних результатів може стати застосування пропозицій щодо впровадження маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат».

Методи дослідження: аналіз, синтез, групування, порівняння, статистичні методи, графічний метод. **Інформаційною базою** роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з маркетингу, стратегічного маркетингу, маркетингового дослідження, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних розробок з проблем формування маркетингової стратегії розвитку підприємства молочної галузі.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань, додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні дефініції поняття маркетингова стратегія розвитку підприємства

Термін «стратегія» походить із військової сфери, від грецького strategos — «мистецтво полководця». Стратегія є концепцією досягнення перемоги. Чимало питань військового мистецтва, основне з яких — пошук правильних шляхів здобуття перемоги, подібні до проблем управління діяльністю організації, що функціонує в умовах складного зовнішнього середовища [1].

Поняття стратегії як узагальненої моделі дій, потрібних для досягнення визначених цілей (рис. 1.1), стало частиною управлінської термінології тоді, коли проблема реагування організації на раптові зміни зовнішнього середовища набула вагомого значення [2-5].

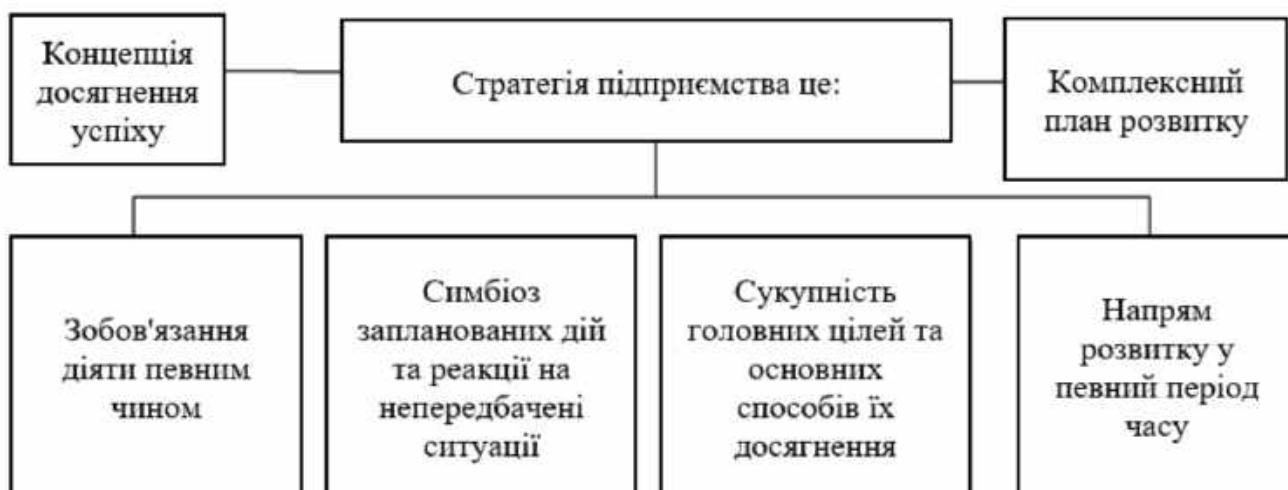


Рис. 1.1. Сутність стратегії підприємства

Джерело: наведено автором за матеріалами [1-5]

Стратегія підприємства - це сукупність ключових цілей і основних способів їх досягнення. Вона здебільшого формується та розробляється на рівні вищого керівництва, а її реалізація передбачає участь усіх рівнів управління [6].

Розробити стратегію підприємства - означає визначити загальні напрями розвитку для досягнення довгострокових конкурентних переваг та інших корпоративних цілей. Зазвичай стратегія розраховується на тривалий період і орієнтується на майбутнє з поетапним процесом виконання. Стратегія як функція часу не лише зосереджена в певному періоді, а насамперед є функцією напрямів. Саме вона визначає напрям діяльності підприємства: зростання, стабілізація, скорочення або поєднання цих варіантів; вибір конкретних товарів і ринків для спрямування фінансових та трудових ресурсів, а також тип конкурентної переваги. Стратегію можна розглядати як комплексний план, спрямований на реалізацію місії та досягнення цілей організації з максимальною ефективністю. Основне завдання такого плану - забезпечення нововведень і змін на підприємстві відповідно до змін зовнішнього середовища..

Реальна стратегія підприємства складається не лише зі спрямованих (запланованих) дій, а й із реагування на непередбачувані обставини. Отже, стратегію слід розглядати як поєднання запланованих дій (проактивна стратегія) та адаптивної реакції на ситуацію (реактивна стратегія).

Усі стратегії розвитку поділяються на чотири типи (рис. 1.2) [1-7]:

1. Стратегія зростання характеризується високими темпами збільшення обсягів виробництва. Такі стратегії застосовують організації, що працюють у галузях, які динамічно розвиваються, із швидкою зміною технологій.

2. Стратегія обмеженого зростання також передбачає збільшення обсягів виробництва, але помірними темпами, що визначаються у відсотках або частках на рік. Цей тип стратегії використовується організаціями, які діють у сформованих галузях зі стабільними технологіями.

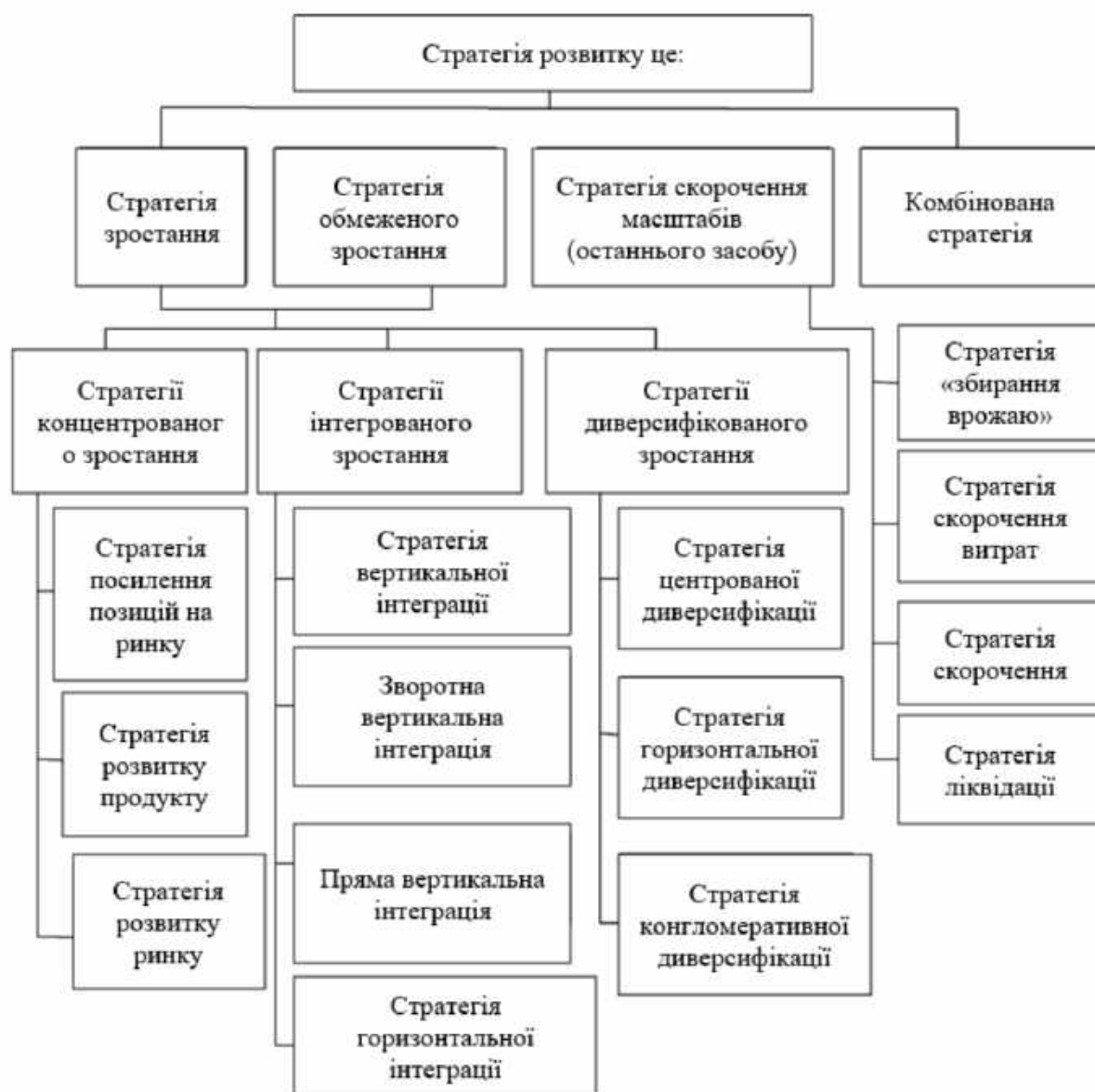


Рис. 1.2. Класифікація стратегій розвитку

Джерело: наведено автором за матеріалами [1-7]

3. Стратегія скорочення масштабів передбачає встановлення цілей нижчих за досягнутий раніше рівень та зменшення обсягів виробництва. Вона застосовується як антикризова стратегія у разі погіршення показників діяльності організації, а також при погіршенні загальної економічної ситуації в країні.

4. Комбінована стратегія є поєднанням наведених вище стратегій. Найчастіше її використовують багатопрофільні або багатогалузеві компанії, застосовуючи різні стратегічні рішення для окремих напрямів діяльності.

Перші два типи стратегій (зростання та обмеженого зростання) можуть реалізовуватись за допомогою трьох основних підходів: концентрованого, диверсифікованого та інтегрованого зростання [6].

Концентроване зростання передбачає розширення підприємства шляхом розвитку продукту та (або) ринку без зміни його галузевої належності.

До групи стратегій концентрованого зростання належать:

1. Стратегія посилення позицій на ринку передбачає спрямування зусиль підприємства на завоювання кращих позицій на цьому ринку з наявним продуктом, орієнтуючись переважно на різноманітні маркетингові інструменти.

2. Стратегія розвитку ринку полягає у пошуку нових ринків або сегментів для вже виробленого продукту. Вона ефективно застосовується, якщо галузь розвивається швидкими темпами та з'являються ринки з недорогими й надійними каналами збуту.

3. Стратегія розвитку продукту спрямована на створення нового продукту в межах тієї ж галузі, який реалізовуватиметься на вже освоєному підприємством ринку. Ця стратегія передбачає модифікацію (удосконалення) продукції та може використовуватись за умови, що основні конкуренти пропонують товари вищої якості за подібною ціною, а галузь характеризується швидкими темпами розвитку й технологічними змінами [7].

Перевагою стратегій концентрованого зростання є те, що увага підприємства зосереджується на одній сфері діяльності, що дає можливість підвищувати ефективність роботи завдяки накопиченому досвіду, глибокому знанню бізнесу та ринку, а також значним масштабам діяльності.

Група стратегій інтегрованого зростання охоплює стратегії розвитку бізнесу, що передбачають розширення підприємства шляхом приєднання нових структур. При цьому змінюється положення підприємства всередині галузі [8].

Основними видами стратегій інтегрованого зростання є вертикальна та горизонтальна інтеграція.

Вертикальна інтеграція здійснюється шляхом об'єднання підприємства зі структурами, розташованими вище або нижче у ланцюгу створення цінності, тобто

з постачальниками чи структурами, які знаходяться між підприємством і кінцевими споживачами.

Вертикальна інтеграція проявляється у двох формах:

1. стратегія зворотної вертикальної інтеграції (інтеграція «вниз/назад») — це стратегія, спрямована на зростання підприємства шляхом придбання підприємств-постачальників або посилення контролю над ними;

2. стратегія прямої, або вертикальної інтеграції «вперед/вгору», проявляється у зростанні підприємства через придбання чи посилення контролю над структурами, що знаходяться між ним та кінцевими споживачами (найчастіше це виражається у створенні власної торговельної мережі та відмові від послуг посередників).

Прикладом застосування стратегії зворотної вертикальної інтеграції на підприємствах АПК може бути формування власної сировинної бази підприємствами переробної галузі АПК (молочними заводами, м'ясокомбінатами) шляхом придбання сільськогосподарських підприємств відповідного профілю діяльності (молочного чи м'ясного скотарства).

Стратегія горизонтальної інтеграції- це стратегія диверсифікації зростання, що характеризується об'єднанням підприємств, які працюють і конкурують в одній галузі діяльності.

Ця стратегія передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нових технологій, відмінної від використовуваної. Орієнтир - виробництво не пов'язаних технологічних продуктів, які б використовували вже наявні можливості підприємства [9].

Третьою групою еталонних стратегій розвитку є стратегії диверсифікованого зростання. Вони реалізуються у випадку, коли підприємства вже не можуть надалі розвиватися на цьому ринку з даним продуктом у межах існуючої галузі.

До стратегій цього типу належать:

1. стратегія центрованої диверсифікації ґрунтується на пошуку та використанні додаткових можливостей для виробництва нових продуктів, закладених в існуючому бізнесі. Тобто наявне виробництво залишається основою

бізнесу, а нове формується завдяки можливостям освоєного ринку, використовуваної технології чи інших сильних сторін діяльності підприємства;

2. стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає пошук можливостей зростання на наявному ринку за рахунок нової продукції, що потребує нової технології, відмінної від використовуваної. За цієї стратегії підприємство має орієнтуватися на виробництво технологічно не пов'язаних продуктів, які водночас використовують наявні можливості підприємства, наприклад у сфері постачання. Оскільки новий продукт орієнтується на споживача основного товару, то за своїми характеристиками він має бути супутнім уже існуючому продукту. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка підприємством власної компетентності у виробництві нового продукту;

3. стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що підприємство розширюється шляхом виробництва технологічно не пов'язаних із уже існуючими нових товарів, які реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, оскільки її успіх залежить від багатьох чинників, зокрема компетентності персоналу та менеджерів, сезонності ринку, наявності необхідних фінансових ресурсів тощо [10].

На нашу думку, маркетингова стратегія розвитку підприємства - це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення конкретних бізнес-цілей: збільшення продажів, залучення нових клієнтів, підвищення лояльності аудиторії, розширення частки ринку, виведення нового продукту на ринок тощо. Це не одноразова дія, а структурований процес, який охоплює аналіз ринку та вибір цільової аудиторії.

Деякі ключові аспекти маркетингової стратегії розвитку підприємства наведені на рис. 1.3 [1-10].



Рис. 1.3. Ключові аспекти маркетингової стратегії розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором за матеріалами [1-10]

Основні маркетингові стратегії наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Види маркетингових стратегій

Джерело: побудовано автором за матеріалами [1-10]

Етапи розробки маркетингової стратегії зазвичай включають наступні, як зображено на рис. 1.5.

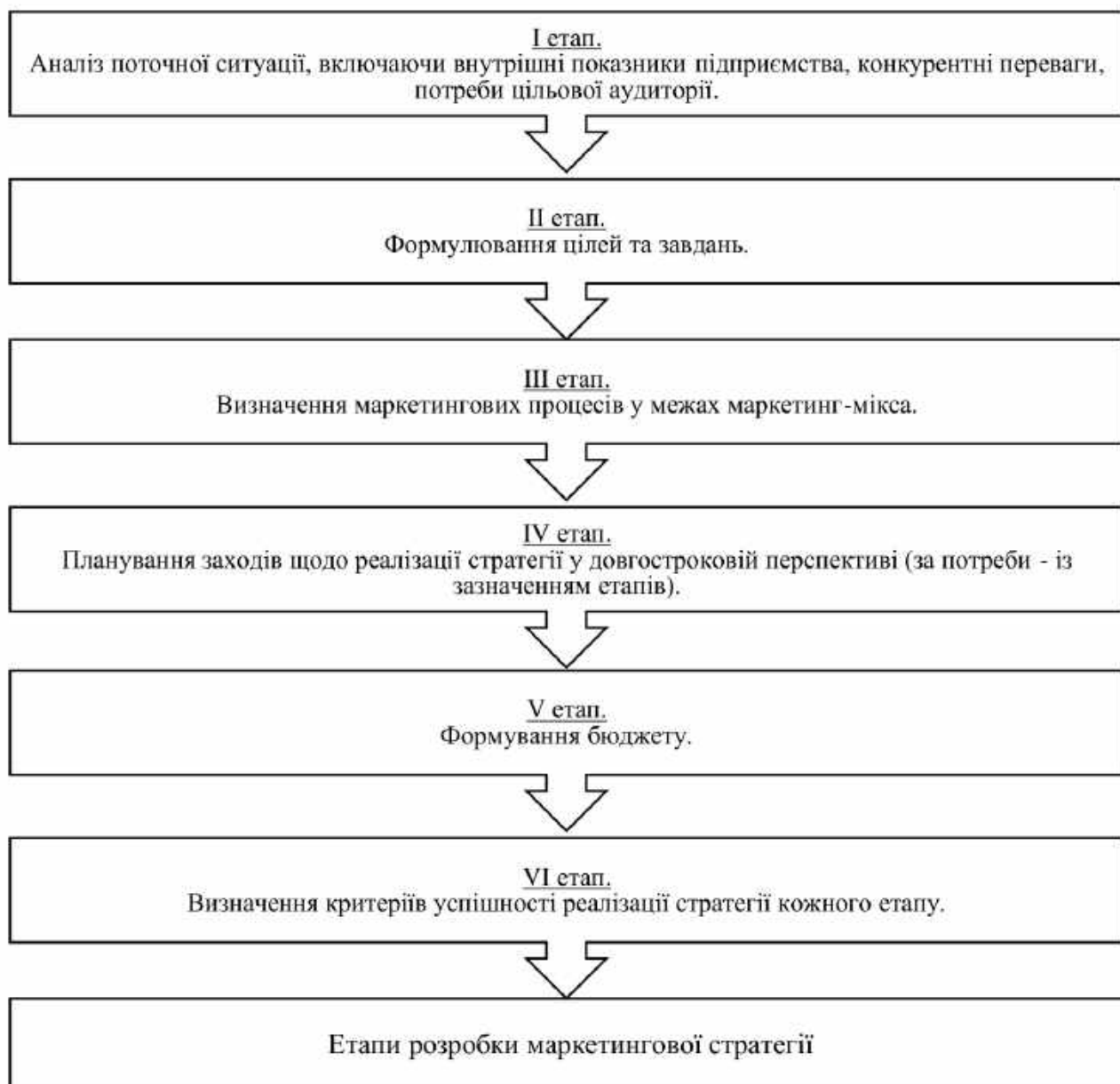


Рис. 1.5. Етапи розробки маркетингової стратегії

Джерело: побудовано автором за матеріалами [11-13]

Маркетингова стратегія потребує регулярної уваги: успішні підприємства відстежують її ефективність, аналізують зворотний зв'язок клієнтів та адаптують підхід.

1.2. Маркетингові стратегії зростання малих, середніх та великих підприємств

Практикою ринкових відносин сформовано кілька базових напрямів, які визначають активність поведінки підприємств:

1. Розширення активності підприємства «вглиб», тобто сегментація наявних ринків з метою залучення своєю продукцією нових груп споживачів.

2. Розширення активності підприємства «вшир», тобто диверсифікація виробництва шляхом випуску нових видів товарів (виробів), як пов'язаних з основним профілем підприємства, так і не пов'язаних із ним.

3. Розширення активності підприємства «кількісно» — збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок нарощування виробництва сталої номенклатури товарів для існуючого ринку [13].

4. Розширення активності підприємства «через межі», тобто забезпечення зростання обсягів випуску продукції шляхом виходу на нові ринки.

Зазвичай ці стратегії подаються у вигляді матриці, побудованої залежно від товару та ринку (табл. 1.1) [13-14].

Таблиця 1.1

Матриця базових стратегій

Показник	Ринок старий	Ринок новий
Товар старий	Поле А1: Вичерпування можливостей ринку та товару	Поле А2: Освоєння нових ринків. Нова сегментація ринку
Товар новий	Поле Б1: Проникнення в незаповнені ніші з новими або удосконаленими виробами	Поле Б2: Диверсифікація ринків та виробів

Джерело: наведено автором за матеріалами [13-14]

Для поля А1 характерною є стратегія глибокого проникнення (старий товар — старий ринок). Ця стратегія є ефективною тоді, коли ринок ще не насичений. Конкурентних переваг підприємство може досягти за рахунок зниження витрат виробництва та цін реалізації послуг.

Для поля А2 характерною є стратегія розширення ринку (старий товар — новий ринок). Використовуючи цю стратегію, підприємство прагне збільшити обсяги реалізації своїх товарів (послуг) на нових ринках або в нових сегментах наявного ринку.

Для поля Б1 характерна стратегія розробки товару (новий товар — старий ринок). Ця стратегія є ефективною під час створення нових модифікацій товару для вже існуючих ринків.

Для поля Б2 характерною є стратегія диверсифікації (новий товар — новий ринок). Вона застосовується для усунення залежності підприємства від виробництва певного товару (послуги) або окремого ринку.

Базові стратегії зростання підприємства визначають і основні види стратегій стратегічних господарських підрозділів, серед яких можна виокремити три основні типи.

Стратегія наступу (атакуюча) — стратегія завоювання та розширення ринкової частки.

Стратегія оборони — стратегія утримання наявної ринкової частки.

Стратегія відступу — стратегія скорочення ринкової частки з метою збільшення прибутку внаслідок поступового виходу з ринку або ліквідації певного бізнесу.

Використання підприємством того чи іншого виду стратегії визначається його становищем на ринку, яке характеризується часткою ринку (у відсотках). Залежно від ринкової частки розрізняють такі позиції підприємства та відповідні стратегії:

1. Лідер (частка ринку - 40%) почувається впевнено та першим проявляє ініціативу щодо цін і нових товарів. Для захисту своїх позицій лідер використовує різні дії:

- «оборона позиції» — створення бар'єрів (цінових, ліцензійних) на основних напрямках атак конкурентів;
- «флангова оборона» — виділення ключових зон і створення укріплених точок для активного захисту та контратаки;

- «запобіжна оборона» — випередження суперника шляхом використання сигналів, що нейтралізують атаку, наприклад поширення інформації про майбутнє зниження цін;

- «контрнаступ» — після атаки конкурента лідер робить паузу, а потім завдає удару по слабких місцях суперника, наприклад акцентуючи надійність власного товару та недоліки продукції конкурента;

- «мобільна оборона» — розширення впливу через урізноманітнення виробництва та виявлення глибших потреб клієнтів;

- «стискаюча оборона» — відмова від слабких сегментів ринку з одночасним посиленням найперспективніших.

2. Претендент на лідерство (частка ринку — 30%) почувається впевнено лише тоді, коли атакує першим. Можливі такі варіанти атак:

- «фронтальна атака» здійснюється за багатьма напрямками (нові товари, ціни, реклама, збут) і потребує значних ресурсів;

- «оточення» — спроба атакувати всю або значну частину ринкової території лідера;

- «обхід» — перехід до виробництва принципово нових товарів, освоєння нових ринків або технологічний прорив;

- «партизанська атака» — невеликі різкі атаки, інколи не зовсім коректними методами, спрямовані на деморалізацію суперника.

3. Послідовник або ведений (частка ринку — 20%) — стратегія полягає у слідуванні за лідером на певній відстані із заощадженням сил і ресурсів.

4. Новачок (закріплений у ринковій ніші) (частка ринку — 10%) — саме з цієї позиції зазвичай починають нові підприємства. Вона передбачає пошук ринкової ніші достатнього розміру та прибутковості.

Стратегії зростання можуть бути реалізовані шляхом:

- розширення обсягів продажу продукції для повнішого використання потенціалу ринку;
- виходу з новими продуктами на вже освоєні ринки;
- виходу з уже наявними продуктами на нові, ще не освоєні ринки;

- диверсифікації;
- придбання нових підприємств;
- виходу з новою продукцією на нові ринки.

Слід зазначити, що найменш ризикованим є розширення обсягів продажу вже вироблюваних товарів. Далі за рівнем ризику йде вихід із новими продуктами на старі ринки та вихід зі старими продуктами на нові ринки. Найбільш ризикованим є вихід із новою продукцією на новий ринок [15].

Стратегія зростання орієнтована на використання можливостей, які надає ринок. Робота зі старим продуктом на вже освоєному ринку не потребує нових знань і навичок ні у сфері маркетингу, ні у сфері технологій. Тому стратегія розширення обсягів продажу вже виробленого продукту на наявних ринках характеризується мінімальним рівнем ризику [16].

Водночас реалізовувати цю стратегію на освоєних ринках, що перебувають на стадії зрілості, досить складно. Це пов'язано з тим, що збільшення обсягів продажу на зрілих ринках потребує переманювання покупців у конкурентів, а залучення споживачів, відданих конкурентним брендам, може вимагати значних фінансових витрат.

Дещо ризикованішим є вихід із уже наявним продуктом на нові ринки. Такий крок може потребувати додаткових фінансових вкладень для проведення рекламних кампаній та адаптації продукції до нових вимог. Вихід на нові ринки також передбачає проведення масштабних маркетингових досліджень для виявлення потреб і вподобань споживачів.

Розробка нових продуктів потребує не лише значних фінансових інвестицій, а й отримання ліцензій, дозволів на виробництво та інші види діяльності. Додаткові вимоги до фінансових ресурсів разом із невизначеною реакцією споживачів на нову продукцію формують нові ризики.

Диверсифікація (вихід на нові ринки з новими продуктами) є найбільш ризикованим напрямом реалізації стратегії зростання, оскільки ризик освоєння нової продукції поєднується з ризиком виходу на нові ринки.

Виокремлюють різні стратегії розвитку підприємств залежно від їхнього розміру. Розглянемо їх детальніше.

Стратегії зростання малих підприємств. Основна особливість розвитку малих підприємств у ринкових умовах полягає в їхній гнучкості, тобто здатності оперативно перебудовувати виробничу діяльність відповідно до ринкової ситуації. Основні стратегії поведінки малого підприємства наведені у матриці (табл. 1.2) [1].

Поле 1. Стратегія копіювання («Хибний гриб»). Її сутність полягає в тому, що мале підприємство, використовуючи результати науково-дослідних розробок великих підприємств щодо оригінальних продуктів, випускає копії цих товарів за ціною та якістю, які зазвичай поступаються оригіналу.

Таблиця 1.2

Основні види стратегії малого підприємства

Показник		Продукт малого підприємства	
		Подібний продукт великого підприємства	Оригінальний
Форма існуючого підприємства	Незалежна від великих підприємств (суверенітет)	«Хибний гриб» (поле 1): Стратегія кооперації	«Премудрий піскар» (поле 2): Стратегія оптимального розміру
	Пов'язане з великим підприємством (симбіоз)	«Хамелеон» (поле 4): Стратегія використання переваг великих підприємств	«Бджола, що шкодить» (поле 3): Стратегія участі у продукті великих підприємств

Джерело: наведено автором за матеріалами [13-16]

Поле 2. Стратегія оптимального розміру («Премудрий піскар»). Мале підприємство здійснює свою діяльність під девізом: «не виходити» за межі власної ринкової ніші. Така стратегія хоча й забезпечує виживання малого підприємства, однак стримує розширення його діяльності.

Поле 3. Стратегія участі у продукті великого підприємства («Бджола, що жалить»). Використання цієї стратегії можливе тоді, коли окремий невеликий елемент продукції великого підприємства є кінцевим продуктом для малого підприємства. Щоб уникнути залежності від великого підприємства, мале підприємство має прагнути обмежити частку обороту, що припадає на одного великого клієнта. Тобто воно повинно постачати продукцію кільком великим підприємствам таким чином, щоб частка кожного з них у загальному обсязі продажів

не перевищувала 20%. Це дозволяє малим підприємствам, подібно до «жалких бджіл», змушувати великі підприємства пристосовуватись і через встановлення низьких цін на продукцію спонукати їх позбавлятися непродуктивних підрозділів.

Поле 4. Стратегія використання переваг великого підприємства («Хамелеон»). Це так звана стратегія франчайзингу, відповідно до якої між малим і великим підприємством укладається договір. Згідно з ним велике підприємство зобов'язується постачати малому підприємству власні товари, надавати рекламні послуги, перевірені бізнес-технології, короткострокові кредити на пільгових умовах та здавати в оренду обладнання. У свою чергу мале підприємство зобов'язується підтримувати ділові контакти виключно з цим великим підприємством, вести бізнес за його правилами та перераховувати визначену договором частку від суми продажів на користь великого підприємства.

Особливості стратегії зростання середніх підприємств. Середні підприємства перебувають під тиском великих компаній та конкуренцією з боку малих. Для їхнього виживання характерними є стратегії нішевої спеціалізації. Свою діяльність середні підприємства будують залежно від темпів зростання ринку та можливих темпів власного розвитку (табл. 1.3) [13-14].

Таблиця 1.3

Матриця стратегій середніх підприємств

Показник		Темпи зростання підприємства	
		помірні	прискорені
Темпи зростання підприємства	помірні	Поле 1: стратегія збереження	Поле 2: стратегія пошуку загарбника
	прискорені	Поле 3: стратегія виходу за рамки ніші	Поле 4: стратегія лідерства у ніші

Джерело: наведено автором за матеріалами [13-14]

Поле 1. Стратегія збереження існуючого стану. У цій стратегії є небезпека втрати ніші через зміни потреб.

Поле 2. Стратегія пошуку загарбника. Використання цієї стратегії продиктовано тією обставиною, що підприємство відчуває гостру нестачу коштів задля збереження свого становища у межах ніші. Середня підприємство починає шукати велику компанію, яка б поглинула її, зберігши її як щодо самостійне,

автономне виробниче підрозділ. Використання фінансових ресурсів великої компанії дозволяє середній зберегти своє місце у ніші. Використовуючи цю стратегію, середнє підприємство може змінювати власників, зберігаючи свою нішеву спеціалізацію.

Поле 3. Стратегія виходу за межі ніші. При використанні цієї стратегії у підприємства виникають проблеми, пов'язані як зі зростанням, так і потребою в ресурсах:

- підприємство росте так само швидко, як і ринкова ніша;
- підприємство повинно мати відповідні ресурси підтримки свого прискореного зростання.

Поле 4. Стратегія лідерства у ніші. Ця стратегія є успішною лише тоді, коли межі ринкової ніші є занадто вузькими для середнього підприємства. Досягнувши граничного обсягу реалізації у своїй ніші, підприємство стикається з конкуренцією великих компаній. Для такого вирішального етапу боротьби підприємство повинно накопичити відповідні ресурси.

Стратегії зростання великих підприємств. Великі підприємства, на відміну від малих, мають ширші можливості для: організації масового стандартизованого виробництва; розширення сфери своєї діяльності (диверсифікації виробництва) за різними напрямками [1].

У зв'язку з цим стратегії зростання великих підприємств формуються залежно від рівня диверсифікації та темпів розвитку (табл. 1.4) [13-14].

Поле 1. «Горді леви». Це стратегія підприємств-лідерів у виробництві продукції, збільшення обсягів випуску якої здійснюється високими темпами, але за умов вузького асортименту (наприклад, виробництво побутової електроніки.).

Таблиця 1.4

Матриця стратегій зростання великих підприємств

Показник		Ступінь диверсифікації		
		низька	середня	надмірна
Темпи зростання підприємства	високі	Поле 1		
	середні		Поле 2	
	малі			Поле 3

Джерело: наведено автором за матеріалами [1]

Поле 2. «Могутні слони». Це стратегія підприємств, які займають стабільні позиції на ринку та мають середні темпи зростання обсягів продукції, але, на відміну від попередніх підприємств, відзначаються ширшим рівнем диверсифікації виробництва.

Поле 3. «Неповороткі бегемоти». Така стратегія властива підприємствам із високим рівнем диверсифікації та низькими темпами зростання продукції, тобто компаніям, які виробляють майже все власними силами. Асортимент продукції таких підприємств є дуже широким — від простих товарів до унікальних за складністю приладів (наприклад, обладнання для лікування нервової системи).

Стратегію розвитку підприємства необхідно розглядати як чітко визначену систему цілей підприємства, засобів і планів їх реалізації.

Основою для аналізу діючої стратегії та розробки рекомендацій щодо формування стратегії розвитку ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» є аналітична діяльність з вивчення пріоритетів розвитку компанії, складання прогнозів і оцінювання перспектив розвитку, стану та тенденцій ринку, а також інформація про споживачів і конкурентів.

Процес розробки стратегії розвитку доцільно починати з виявлення факторів, що перешкоджають досягненню поставлених цілей. Наступним етапом є оцінка конкурентоспроможності, визначення стратегічних альтернатив і ресурсних обмежень.

У межах проведення нашого дослідження було розроблено відповідну методику. Вона передбачає визначення мети й предмета дослідження, вибір засобів та етапів його проведення.

Метою дослідження є формування стратегії розвитку ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» на основі аналізу обсягів виробництва, технологічності продукції та конкурентних переваг цього підприємства. Методика дослідження управління стратегією організації охоплює загальнонаукові методи, зокрема методи теоретичного та емпіричного пізнання [17].

Під час обґрунтування теоретичної частини роботи використовувалися логіко-мисленнєві методи, які передбачають отримання нових знань щодо досліджуваної проблеми шляхом мислення:

1. Метод вивчення документації - метод збору даних, що ґрунтується на дослідженні документованої інформації, раніше зафіксованої на підприємстві [18].

Метод визначення термінів. Термін — це словесне позначення об'єкта реальної дійсності. Визначення терміна є його словесним описом, що відображає суттєві ознаки: родову подібність і видові відмінності. Отже, метод визначення терміна полягає у розкритті його змісту. 1. Метод постановки проблеми. Проблемою вважається нестача або відсутність бажаного чи необхідного. Цей метод полягає у формулюванні проблеми.

2. Класифікація - це спосіб формування класів об'єктів (і відповідних понять) на основі певної ознаки [19].

Як інструменти для проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства були використані методи статистичних даних, анкетування та стратегічного аналізу (SWOT-аналіз), а також PEST-аналіз (аналіз зовнішнього середовища), що дозволили виявити внутрішні й зовнішні фактори, які визначають стратегію розвитку ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат».

Одним із методів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз - це метод стратегічного планування, який використовується для оцінювання факторів і явищ, що впливають на проєкт або підприємство. Усі фактори поділяються на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) та threats (загрози). Метод передбачає визначення мети проєкту та виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що сприяють або перешкоджають її досягненню. На основі SWOT-аналізу формується стратегія діяльності підприємства, орієнтована на використання сильних сторін і можливостей, компенсацію недоліків та зменшення впливу загроз [20].

PEST-аналіз — це інструмент, який дає змогу оцінити зовнішню ситуацію та дослідити ринок, на якому функціонує підприємство.

Основні етапи застосування PEST-аналізу:

1. Визначення чинників, які впливають на діяльність підприємства.
2. Пошук і обробка статистичної інформації щодо тенденцій та характеру розвитку кожного визначеного чинника.
3. Аналіз імовірності змін кожного чинника та їх оцінювання.
4. Розрахунок фактичного ступеня впливу кожного чинника.
5. Формування підсумкової таблиці PEST-аналізу.
6. Розробка заходів, спрямованих на зменшення негативного впливу найбільш імовірних чинників [19-20].

Підсумовуючи першу частину дослідження, слід зробити такі висновки:

1) Дослідники та практики господарської діяльності підприємств часто по-різному трактують поняття «стратегія», вважаючи його загальним терміном, що не потребує окремого визначення, хоча його змістова складова зазвичай має певні відмінності.

2) Існують різні класифікації стратегій підприємства. У межах стратегії зростання типологія стратегій охоплює стратегії інтегрованого, диверсифікованого та концентрованого зростання.

Для проведення дослідження у ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» передбачається використання внутрішньої документації для аналізу діяльності підприємства, SWOT-аналізу та PEST-аналізу — для моніторингу впливу факторів середовища, анкетного опитування — для виявлення споживчих переваг покупців молочної продукції, а також оцінки готовності підприємства до стратегічного управління.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Оцінка чинників середовища ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

Філія «Білоцерківський молочний комбінат» (БМК) компанії «ТЕРРА ФУД» – один із найсучасніших у Східній Європі та перший в Україні завод із випуску продукції з незбираного молока, що відповідає нормам Міжнародної молочної федерації та директивам Європейського Союзу [21-22].

БМК – єдиний в Україні молочний комбінат, побудований з нуля за роки незалежності України. Його було спроектовано з урахуванням сучасних стандартів якості, починаючи від вибору локації для будівництва і завершуючи розташуванням виробничих зон усередині будівлі. Комбінат входить до ТОП-5 вітчизняних виробників продукції з незбираного молока [21-22].

На Білоцерківському молочному комбінаті встановлено сучасне технологічне обладнання, яке дало змогу створити повністю автоматизовані лінії виробництва, розливу та пакування продукції. Інноваційне оснащення комбінату постачають провідні світові виробники, зокрема TetraPak, GEA та SPX.

Білоцерківський молочний комбінат заслужено вважається еталонним молокопереробним підприємством України. БМК першим у країні представив молочну продукцію преміального сегмента у скляній упаковці під ТМ «Premialle», а також налагодив під цією маркою виробництво першого українського сиру фета, частка якого на ринку України сьогодні становить 40% [21-22].

Для визначення споживчих переваг щодо молочної продукції було проведено дослідження іміджу торгових марок на основі опитування, у якому взяли участь мешканці 5 районів міста Києва — по 10 осіб у кожному районі.

В опитуванні брали участь як жінки, так і чоловіки (з пріоритетом для жінок) віком від 16 до 65 років (переважно 30–50 років) із різним рівнем доходу: низьким, середнім, вищим за середній та високим, які є постійними споживачами молока й молочної продукції. Вибірка становила 50 покупців молока та молочної продукції.

У дослідженні аналізувалися такі торгові марки: ТМ Premialle, ТМ «Danone», ТМ «Яготинське», ТМ «АМА». Аналіз конкурентоспроможності торгових марок молочної продукції за оцінками респондентів наведено у таблиці 2.1 [21-22].

Таблиця 2.1

Аналіз конкурентоспроможності торгових марок молочної продукції

Характеристики марок	ТМ Premialle	ТМ «Danone»	ТМ «Яготинське»	ТМ «АМА»
Завжди свіжа, якісна продукція	44	41	37	24
Барвиста, зручна упаковка	25	42	28	11
Великий вибір продукції на будь-який смак	43	32	23	24
Прийнятна ціна	36	40	28	44
Число респондентів, які знають марку	50	44	37	22

Джерело: розраховано автором за матеріалами [21-22]

Результати опитування мешканців різних районів м. Пензи показали, що всі респонденти знають торгову марку ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат». За досліджуваними характеристиками торгових марок було визначено частку опитаних, які погодилися із запропонованою характеристикою марки (S). Для ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» були розраховані такі показники:

1. Завжди свіжа, якісна продукція вважають 88% респондентів ($S = (44/50) * 100\%$).
2. Барвиста, зручна упаковка – 50,0% ($S = (25/50) * 100\%$).
3. Великий вибір продукції на будь-який смак – 86% ($S = (43/50) * 100\%$).
4. Прийнятна ціна - 72% ($S = (36/50) * 100\%$).

За результатами дослідження слід зазначити, що 88% респондентів вважають продукцію ТМ Premialle якісною, смачною та свіжою. Ціну на продукцію прийнятною вважають лише 72% опитаних, і цей показник є нижчим порівняно з конкурентами. Водночас рівень задоволеності широтою асортименту продукції ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» є вищим, ніж у інших виробників.

PEST-аналіз - це маркетинговий інструмент для виявлення різних аспектів зовнішнього середовища, які впливають або можуть впливати на діяльність підприємства. Результати PEST-аналізу дають змогу оцінити зовнішню економічну ситуацію, що формується у сфері виробництва та комерційної діяльності.

Матриця PEST-аналізу дозволяє оцінити масштаб впливу зовнішніх факторів на діяльність ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат», а також відкриває можливості для визначення подальшої стратегії розвитку в умовах сформованої ситуації (табл. 2.2) [21-22].

Таблиця 2.2

Матриця PEST-аналізу ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

Група чинників	Чинник	Результат	Спосіб вирішення
Політичні	Податкова політика держави Підтримка малого та середнього бізнесу Політична нестабільність	Зростання податкових навантажень на бізнес Поява нових конкурентів Зростання попиту на вітчизняну продукцію Мінімальні можливості для виходу на міжнародний ринок	Участь у благодійності Збільшення обсягів виробництва, розширення каналів збуту Співпраця з вітчизняними підприємствами (з питань обладнання, пакування тощо) Активне співробітництво з торговельними мережами країн-партнерів
Економічні	Підтримка державою підприємств промисловості Зростання інфляції Збільшення МРОТ	Зниження вартості промислового обладнання Зниження купівельної спроможності Підвищення рівня доходу соціально не захищених шарів населення	Закупівля нових технологічних ліній Пошук шляхів зниження собівартості Орієнтованість на товарну номенклатуру в залежності від купівельної здібності
Соціально-демографічні	Зростання смертності населення та скорочення народжуваності Мода на ЗОЖ	Зниження обсягу реалізації продукції Зниження попиту на продукцію з високим відсотком жирності	Розширення товарної номенклатури, що користується попитом у літніх людей. Робити ставки на виробництво продукції з додаванням необхідних організму мікроелементів. Створення продукції для людей, що пропагують вегетаріанство, розширити лінійку продуктів з 0% жирності.
Технологічні	Поява товарів - замінників (соя і та ін.) Розробка нових технологій переробки та зберігання молока Розвиток ІТ-технологій	Спад обсягів реалізації Необхідність фінансових вкладень, щоб йти в «ногу» з часом Високий рівень поінформованості про стан ринку, динаміки його розвитку, реакції покупців	Активна пропаганда та реклама натуральності продукції Ретельне вивчення позитивних та негативних сторін нової технології, експертна економічна оцінка ефективності впровадження Активне підвищення іміджу у соціальних мережах, просування продукції інтернет каналами, ведення соціальних груп, освоєння Instagram

Джерело: побудовано автором за матеріалами [21-22]

Проведений аналіз дозволив оцінити рівень впливу різних чинників на сталий розвиток ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат». Найбільший вплив на діяльність підприємства серед позитивних факторів мають державна підтримка промислових підприємств, малого та середнього бізнесу, а також розвиток ІТ-технологій. Серед негативних чинників варто виділити зростання смертності населення та скорочення народжуваності, а також появу товарів-замінників (соє тощо).

Застосування методу SWOT дає змогу встановити взаємозв'язок між сильними та слабкими сторонами підприємства, а також зовнішніми загрозами й можливостями.

Методологія SWOT передбачає спочатку визначення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, після чого встановлюються взаємозв'язки між ними, які надалі можуть бути використані для формування стратегії організації.

Метою SWOT-аналізу є розробка стратегії розвитку ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» з урахуванням усіх сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, з якими підприємство може зіткнутися в майбутньому на ринку (табл. 2.3) [21-22].

Аналіз внутрішнього середовища організації дозволив визначити основні сильні сторони ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»:

- лідер молочної галузі в регіоні;
- позитивна репутація підприємства;
- якісна та натуральна продукція;
- широкий асортимент продукції;
- високий рівень кваліфікації виробничого персоналу;
- значні виробничі можливості;
- налагоджена система збутового сервісу.

Серед недоліків діяльності організації зазначено такі слабкі сторони ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»:

- відсутність заходів щодо просування продукції, реклами;
- відсутність торговельного персоналу;

- недоліки пакування;
- короткий термін реалізації продукції;
- високі витрати;
- недостатня кваліфікація менеджменту;
- залежність у сировині від постачальника.

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

SWOT-аналіз	Можливості 1. Розширення ринків збуту 2. Вертикальна інтеграція (зворотна - сировинна база, пряма - розвиток збутової мережі) 3. Підвищення купівельної спроможності населення 4. Збільшення споживання молочної продукції (зростання ринку) 5. Відхід з ринку дрібних виробників 6. Пріоритет місцевої влади в розвитку АПК 7. Розвиток «культу» Здорового Харчування 8. Розвиток роздрібних мереж 9. Розширення асортименту 10. Можливості модернізації виробництва 11. Інвестицій у персонал	Загрози 1. Посилення конкуренції з боку великих виробників з інших регіонів 2. Зменшення сировинної бази 3. Розвиток роздрібних мереж 4. Зростання сили торгу. Зміщення пріоритету у бік роздрібу 5. Низька якість роздрібної роботи торгівлі 6. Слабка підтримка підприємства органами влади
Сильні сторони 1. Лідер молочної галузі у регіоні 2. Репутація підприємства 3. Якісна, натуральна продукція 4. Широкий асортимент 5. Висока кваліфікація виробничих кадрів 6. Хороші виробничі можливості (високотехнологічне обладнання, резерв виробничих потужностей, склади для резервування сировини) 7. Налагоджений збутовий сервіс (заявки, доставка, документообіг)	1. Збільшити частку Premialle за молоком до 45% 2. Збільшити загальний обсяг реалізації молока на 30% 3. Збільшити впізнаваність торгової марки «Premialle» до 80% 4. Розвиток роздрібних мереж за рахунок іміджу компанії 5. Розширити асортимент за рахунок розвитку «культу» здорового харчування	1. Розвиток торгової марки дозволить підвищити конкурентоспроможність 2. Розвиток власної роздрібної мережі за рахунок репутації компанії, широкого асортименту та високої якості продукції
Слабкі сторони 1. Відсутність заходів щодо просування продукції, реклами 2. Відсутність торгового персоналу 3. Недоліки упаковки 4. Невеликий термін реалізації продукції 5. Високі витрати 6. Недостатня кваліфікація менеджменту 7. Залежність у сировині від постачальника	1. Удосконалення упаковки за рахунок модернізації виробництва 2. Зменшити витрати за допомогою збільшення виробничих потужностей 3. Розвиток та навчання персоналу	1. Пошук нових постачальників сировини 2. Навчання та підготовка торгового персоналу 3. Пошук нових ринків збуту

Джерело: побудовано автором за матеріалами [21-22]

Таким чином, за результатами проведеного SWOT-аналізу можна зробити такі висновки:

1. ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» має чітко виражену конкурентну перевагу - виробництво продукції з натуральної сировини. Наявність високотехнологічних виробничих потужностей забезпечує широкий асортимент продукції. Також сильною стороною підприємства є власна мережа роздрібних торгових точок, через які реалізується продукція.

2. До суттєвих недоліків можна віднести високу ціну продукції та відносно обмежений асортимент. Останній недолік може бути усунений у процесі визначення стратегії розвитку підприємства.

3. Серед можливостей варто відзначити вихід на міжнародний ринок і збільшення частки ринку в Київській та сусідніх областях, а також розвиток власної роздрібною мережі. За умови проведення лояльної цінової політики, залучення компетентного торговельного персоналу, розширення асортименту та збутової мережі реалізація цих можливостей є цілком реальною.

2.2. Аналіз місії, цілей та готовності підприємства до стратегічного управління

Перед початком аналізу стратегічного планування на ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» необхідно дослідити його місію та цілі.

Місія ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» полягає у сприянні максимально повному задоволенню споживчого ринку продукцією підприємства, а також у більш ефективному використанні місцевих сировинних і трудових ресурсів, отриманні прибутку засновниками підприємства та забезпеченні справедливого ставлення до працівників [21-22].

Місія підприємства: Філія «Білоцерківський молочний комбінат» Товариства з обмеженою відповідальністю «ТЕРРА ФУД»: «Ми створюємо доступні та смачні продукти з турботою про людей». Торгові марки «ТЕРРА ФУД»: «Ферма», «Premialle», «Тульчинка», «Біла лінія», «Золотий резерв» та інші. У своїй діяльності

підприємство акцентує увагу на якості продукції, особливо щодо її натуральності. Підприємство покликане забезпечити потреби населення області та всієї країни у достатній кількості якісної молочної продукції [21-22].

Нижче наведено різні формулювання місії ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» для окремих категорій зацікавлених сторін [21-22].

Місія для акціонерів: «Ми розширимо існуючі межі ринку у десятки разів, налагодимо співпрацю з діловими партнерами з різних країн світу. Ми модернізуємо виробництво, розширимо асортимент продукції та значно збільшимо прибуток. Ми прагнутимемо того, щоб громадськість сприймала нашу компанію як найкращого виробника молочної продукції».

Місія для клієнтів: «Ми допомагаємо нашим клієнтам реалізувати своє право на здорове та раціональне харчування, виробляючи високоякісну та безпечну молочну продукцію. Нашою пріоритетною метою є задоволення потреб споживачів. Зберігаючи найцінніше в молоці, ми створюємо продукти на будь-який смак».

Місія для співробітників: «Трудовий колектив нашого підприємства — це команда однодумців, об'єднаних спільною метою — підтримкою та розвитком вітчизняної економіки. Наша компанія прагне зберігати трудовий колектив і підтримувати сприятливий психологічний клімат у ньому. Ми забезпечуємо працівникам умови для особистісного та кар'єрного зростання, дбаємо про те, щоб індивідуальні можливості й здібності кожного знаходили своє застосування».

Місія для ділових партнерів: «Політика ділового співробітництва нашого підприємства базується на принципах взаємовигідності, відповідальності та надійності, а також високих вимогах до контролю якості сировини, упаковки та обладнання. Ми запрошуємо до довгострокової співпраці партнерів на взаємовигідних умовах і, зі свого боку, є відповідальним та надійним партнером».

Місія для суспільства загалом: «Ми прагнемо стати лідером в Україні у сфері виробництва молочної продукції. Досягнувши цієї амбітної мети, наша компанія сприятиме виведенню не лише Київської області, а й усієї вітчизняної економіки на новий рівень».

Місія ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» визначає довгострокові та короткострокові цілі підприємства в різних напрямках його діяльності. Основний акцент підприємство робить на розвиток і навчання персоналу, а також на зміцнення своїх позицій на регіональному та українському ринках.

У таблиці 2.4 наведено довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі діяльності ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат», сформульовані за результатами інтерв'ю з працівниками підприємства [21-22].

Таблиця 2.4

Цілі діяльності ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

№ п/п	Завдання	Терміни виконання
Довгострокові цілі		
1.	Ввести до організаційної структури управління підприємством відділ стратегічного управління	До 2029 року
2.	Зростання частки ринку на 3-5%	До 2030 р.
3.	Розширити асортимент за рахунок випуску ліній з виробництва сиру та м'яких сирів із добавками	До 2029 року
4.	Реконструкція та системна реорганізація виробничого процесу	До 2030 р.
5.	Придбання нового технологічного обладнання: сучасні фасувальні лінії, насосне обладнання, лінії автоматичного миття, стерилізаційне обладнання	До 2033 р.
6.	Повна автоматизація технологічного процесу та процесу контролю за виробництвом	До 2032 року
Середньострокові цілі		
1.	Заміна обладнання з приймання та первинної обробки молока	Березень-вересень 2028 р.
2.	Збільшення припливу коштів	До кінця 2028
3.	Досягнення міцного фінансового стану	До кінця 2028
4.	Приріст обсягу продажу	2028 р.
5.	Укладання договором із новими торговими мережами	2028 р.
6.	Підвищення рівня кваліфікації працівників	2028 р.
Короткострокові цілі		
1.	Провести заходи щодо вдосконалення упаковки з метою збільшення терміну зберігання молочних продуктів	Січень 2027р.
2.	Підвищити кваліфікацію менеджерів вищої ланки на курсах у канадській Міжнародній школі бізнесу за програмою «Фінансова та податкова політика підприємства»	Січень 2027р.
3.	Укласти контракт зі Швейцарською молокопереробною фірмою Anchor для стажування технологів «БМК»	Березень 2027р.
4.	Розробити рекламний ролик для трансляції регіональним та національним телебаченням	Березень 2027

Джерело: побудовано автором за матеріалами [21-22]

Перед розробкою маркетингової стратегії підприємства необхідно оцінити рівень готовності підприємства до стратегічного підходу в управлінні за визначеними критеріями.

Ці критерії проявляються на підприємствах у різному ступені та зрештою характеризують їхні конкурентні переваги:

- чітко визначена місія;
- визначені цілі та стратегія підприємства;
- наявність налагодженої системи збору, аналізу й обробки маркетингової інформації;
- проведення роботи з підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- здатність підприємства адаптуватися до нових можливостей;
- орієнтація поточного управління на виконання стратегічних завдань підприємства;
- організаційне розмежування завдань стратегічного та оперативного управління;
- наявність штабних підрозділів, які здійснюють внутрішньофірмове консультування з питань стратегічного розвитку;
- залучення сторонніх консультантів для вирішення специфічних завдань;
- постійне інформування персоналу про стратегічні цілі та плани підприємства;
- високий рівень корпоративної культури;
- наявність на підприємстві ефективно функціонуючого маркетингового підрозділу [21-23].

Виявлення ступеня прояву ознак, що характеризують готовність підприємства до використання принципів і методів стратегічного планування та управління. У ролі експертів виступали управлінські працівники ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» (10 осіб).

Для оцінки готовності компанії до роботи за принципами стратегічного управління менеджерам було запропоновано оцінити ступінь прояву кожної з

перелічених вище ознак діяльності підприємства - виставити оцінки, що відповідають рівню прояву тієї чи іншої ознаки:

«5» - якщо ця ознака для підприємства повністю проявляється;

«4» - якщо ця ознака виявляється в повному обсязі;

«3» - якщо ця ознака проявляється слабо;

«2» - якщо ця ознака не проявляється.

Ступінь готовності компанії до стратегічного управління доцільно оцінювати таким чином:

- дуже висока - якщо отриманий результат перебуває в межах 4,5–5;
- висока - якщо отриманий результат входить до діапазону 4–4,4;
- помірна - якщо отриманий результат знаходиться в межах 3–4;
- низька - якщо отриманий результат потрапляє до діапазону 0–2,9.

Нижче в таблиці 2.5 наведено результати узагальненої оцінки менеджерами ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» готовності підприємства до стратегічного управління за дванадцятьма зазначеними ознаками.

Таблиця 2.5

Готовність підприємства ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» до реалізації стратегічного управління

Прояви ознаки	Оцінка ступеня прояву ознаки	Значення
Певність місії	проявляється повністю	5
Визначеність цілей та стратегії підприємства	проявляється повністю	4,8
Наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки маркетингової інформації	проявляється повністю	4,9
Робота щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства	проявляється не повністю	4,4
Адаптованість підприємства до можливостей, що відкриваються	проявляється не повністю	4,3
Орієнтованість поточного управління на виконання стратегічних завдань підприємства	проявляється повністю	4,6
Організаційний поділ завдань стратегічного управління від завдань оперативного управління	проявляється не повністю	4,2
Наявність штабних підрозділів, які здійснюють внутрішньо фірмове консультування з питань стратегічного розвитку	проявляється слабо	3,9
Запрошення сторонніх консультантів на вирішення неспецифічних завдань	проявляється не повністю	4,1
Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі та плани підприємства	проявляється слабо	3,1
Високий рівень корпоративної культури	проявляється не повністю	4,3
Наявність на підприємстві ефективно працюючого маркетингового підрозділу	проявляється повністю	4,6
Підсумковий середній прояв ознак		4,35

Джерело: розраховано автором за матеріалами [21-23]

З отриманої оцінки (4,35) ступеня готовності підприємства можна дійти такого висновку: підприємство ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат», загалом, готовий до реалізації маркетингових стратегічних підходів управлінні підприємством (рис. 2.1) [21-24].

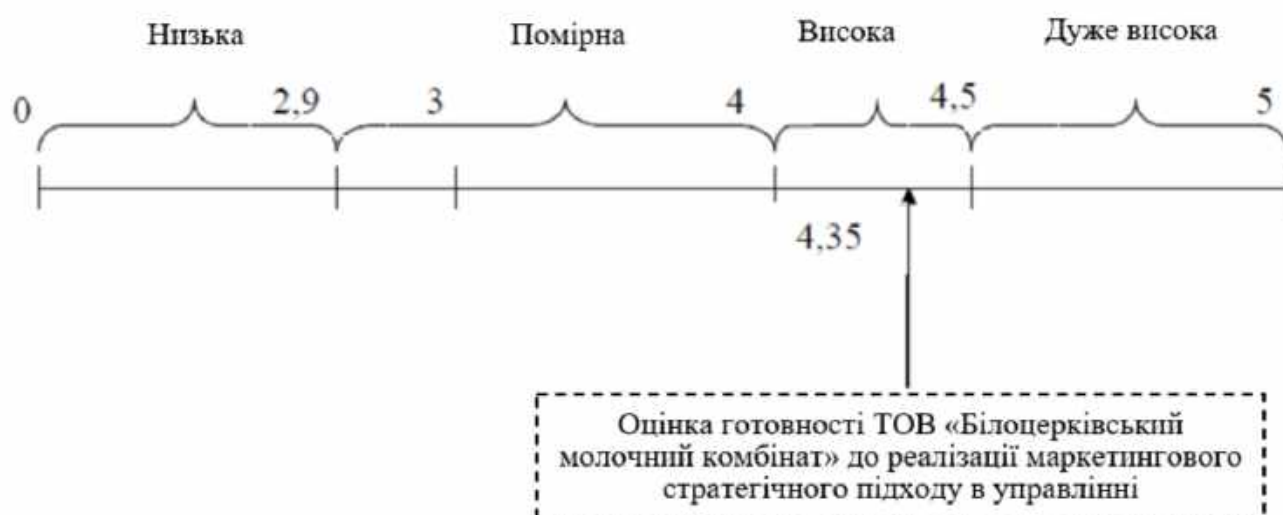


Рис. 2.1. Шкала оцінки готовності підприємства до реалізації маркетингового стратегічного підходу в управлінні

Джерело: побудовано автором за матеріалами [21-24]

Таким чином, встановлено, що чинна стратегія ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» має соціально орієнтований характер і спрямована на посилення конкурентних переваг, підтримку та стимулювання купівельного попиту. Для підприємства важливим є не лише власний імідж, а й імідж регіону.

У планах керівництва щодо розвитку діяльності ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» мають бути передбачені такі основні цілі:

- збільшення обсягів переробки молока шляхом залучення нових постачальників сировини та зміцнення ділових зв'язків із постійними партнерами;
- виробництво найбільш рентабельних видів продукції, що користуються попитом у споживачів, а також розширення асортиментного ряду;
- розширення географії ринку збуту та посилення партнерських відносин із великими українськими й міжнародними торговельними мережами.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИБОРУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Рекомендації щодо формування маркетингової стратегії розвитку підприємства

Вибір конкретної стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку та способів дій, доступних компанії, обирається один напрям, у межах якого вона надалі розвиватиметься. Без стратегії організація не має чітко продуманого плану дій, орієнтира у сфері бізнесу та єдиної програми досягнення бажаних результатів [25].

Грамотно сформоване стратегічне управління готує організацію до майбутнього, визначає довгостроковий напрям розвитку та формує намір компанії зайняти конкретні ділові позиції. Чим краще продумана стратегія та ефективніше її реалізовано, тим більше шансів у компанії зайняти сильні позиції на ринку.

Маркетингова стратегія підприємства, як правило, складається з продуманих цілеспрямованих дій і реакції на непередбачуваний розвиток подій та посилення конкурентної боротьби. Ринкове середовище постійно змінюється: це можуть бути важливі технологічні відкриття, успішне виведення конкурентом нового товару на ринок, нове державне регулювання та політика, розширення інтересів споживачів у певній сфері тощо.

Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» показав, що у звітному 2025 році відбулося зниження виручки, собівартості та прибутку. Це свідчить про те, що у звітному році рівень реалізації продукції зменшився [21-22].

У зв'язку з цим як пріоритетну маркетингову стратегію розвитку ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» пропонується стратегія зростання, яка характеризується високими темпами нарощування обсягів виробництва.

У межах цієї стратегії можна виокремити два напрями розвитку стосовно ТОВ «ТЕРРА ФУД»:

- 1) Стратегія розвитку ринку, яка полягає у пошуку нових ринків для вже наявної продукції (старий товар - новий ринок);
- 2) Стратегія розвитку товару, що передбачає вирішення завдань зростання шляхом виробництва нового товару та його реалізації на вже освоєному ринку (новий товар - старий ринок) [21-22].

Щодо ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» рекомендації з використання результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства матимуть такий вигляд:

1. Стратегія використання можливостей середовища:
 - Розвивати виробництво з урахуванням попиту на продукцію Київської області, і навіть використовувати географічне розташування, що дозволяє використовувати ринок збуту у сусідніх областях.
 - Одним із стратегічних напрямів розглядається вихід на міжнародний ринок.
2. Стратегія усунення загроз середовища:
 - Отримання фінансових гарантій та усунення ризику сезонності діяльності контрактами з постачальниками сировини, матеріалів та довгострокових договорів на збут та зберігання продукції.
3. Стратегія збереження, зміцнення та використання сильних сторін підприємства:
 - Утримати клієнтів від переходу до конкурента за коштами розробки та проведення рекламних акцій.

Таким чином, основними напрямками діяльності ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» для реалізації цієї стратегії мають стати:

1. Завоювання найкращих позицій на регіональному ринку.
2. Більше ефективне використання маркетингових інструментів.
3. Пошук нових сегментів ринку.
4. Пошук нових ринків поза Київської області [21-25].

Відповідно до основних функціональних стратегій діяльності підприємства напрями роботи ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» визначаються виробничими, маркетинговими, фінансовими, кадровими та соціально-культурними цілями. Цілі й завдання підприємства ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» наведені у таблиці 3.1 [21-22].

Таблиця 3.1

Система цілей розвитку ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

Ціль	Завдання	Термін виконання	Відповідальний за виконання
Виробничі	Розширити асортимент за рахунок запуску лінії з виробництва сиру та м'яких сирів із добавками	До 2030 р.	Заступник генерального директора з виробництва
	Реконструкція та системна реорганізація виробничого процесу	До 2030 р.	Заступник генерального директора з виробництва
Маркетингові	Розробити рекламний ролик для трансляції регіональним та національним телебаченням нової продукції	Лютий 2027 р.	Начальник відділу маркетингу
	Визначити ставлення споживачів до змін, що відбулися протягом 2018 року, для коригування маркетингової стратегії 2019 року.	Лютий 2027 р.	Начальник відділу маркетингу
Кадрові	Укласти контракт зі Швейцарською молокопереробною фірмою Anchor для стажування технологів підприємства ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»	Березень 2027 р.	Провідний менеджер з персоналу
	Підвищити кваліфікацію менеджерів вищої ланки на курсах у канадській Міжнародній школі бізнесу за програмою «Фінансова та податкова політика підприємства»	Січень 2027 р.	Провідний менеджер з персоналу
Фінансові	Збільшити чистий прибуток на 15%	Грудень 2027 р.	Заступник генерального директора з фінансово-економічної діяльності
Соціально-культурні	Провести концерт, присвячений Дню захисту дітей із лотереєю, конкурсом малюнків, батутом у 5 районах Києва	Червень 2027 р.	Начальник відділу маркетингу

Джерело: побудовано автором за матеріалами [21-22]

Для реалізації обраної стратегії розробимо дерево цілей ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат», використовуючи цільовий підхід (рис. 3.1):



Рис. 3.1. Дерево стратегічних цілей розвитку ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

Джерело: побудовано автором за матеріалами [21-26]

- формулюється головна мета;
- головна мета розчленовується на цілі нижчого рівня.

Відповідно до обраної стратегії визначено три стратегічні цілі розвитку ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» (рис. 3.1):

1. Збільшення частки ринку у Київській області.
2. Освоєння ринків збуту сусідніх областях.
3. Вихід на міжнародний ринок.

3.2. Заходи щодо реалізації обраної маркетингової стратегії

Головним завданням ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» щодо збільшення частки ринку та зміцнення своїх позицій на ньому має стати підвищення купівельного попиту [21-22].

Аналіз купівельного попиту необхідно здійснювати з урахуванням рівня доходів населення, його вікової структури, потреб і поінформованості споживачів про продукцію.

Комплекс маркетингових інструментів повинен охоплювати все, що підприємство використовуватиме для впливу на купівельний попит:

- товар;
- ціна;
- методи розповсюдження продукту;
- стимулювання просування.

Цілі проведення маркетингового дослідження:

1. Визначити рівень впізнаваності продукції та підприємства у рідному регіоні (у порівнянні з національними й локальними конкурентами);
2. Оцінити рівень лояльності споживачів до продукції підприємства (у порівнянні з національними та локальними конкурентами, за різними категоріями);
3. Виявити причини лояльності споживачів і можливі бар'єри споживання в окремих категоріях продукції.

За результатами дослідження слід зазначити, що продукцію ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» споживачі вважають якісною, смачною та свіжою. Водночас лише 72% опитаних вважають ціну продукції прийнятною, і цей показник є нижчим порівняно з конкурентами. Разом із тим індекс широкого вибору продукції є вищим, ніж у інших виробників.

Основною проблемою підприємства залишаються упаковка та торгова марка. У споживачів відсутній чітко сформований образ ТМ «Premialle» [21-22].

Для просування лінії йогуртів доцільно створити нову торгову марку.

Проведене дослідження іміджу торгової марки «Premialle» дозволило розробити рекомендації щодо створення нової торгової марки для лінії йогуртів:

- слід уникати «дитячої» або «молодіжної» стилістики, а також жорсткої прив'язки до будь-якої вузької субкультури (спортсмени, яппі, рокери тощо);
- під час розробки важливо враховувати, що продукт орієнтований на успішних і заможних людей, тому назва повинна бути лаконічною та консервативною;
- назва має викликати асоціації та емоції, пов'язані з екологічністю, турботою про здоров'я та природу.

Зниження витрат і підвищення якості молочної продукції залишаються основними конкурентними перевагами компанії, оскільки креативні маркетингові стратегії та збільшення маркетингового бюджету сприяють підвищенню поінформованості про продукцію та формуванню лояльності споживачів до товарів підприємства. Підприємству необхідно збільшити виробництво та реалізацію продукції, яка матиме більш привабливий товарний вигляд завдяки високоякісній упаковці.

Необхідно також активно освоювати інтернет-простір, використовуючи його як ефективний рекламний інструмент. У цьому напрямі доцільно застосовувати вже накопичений досвід інших молочних компаній.

Система просування товарів на нові ринки та зміцнення позицій на них включає такі рекомендації (рис. 3.2):

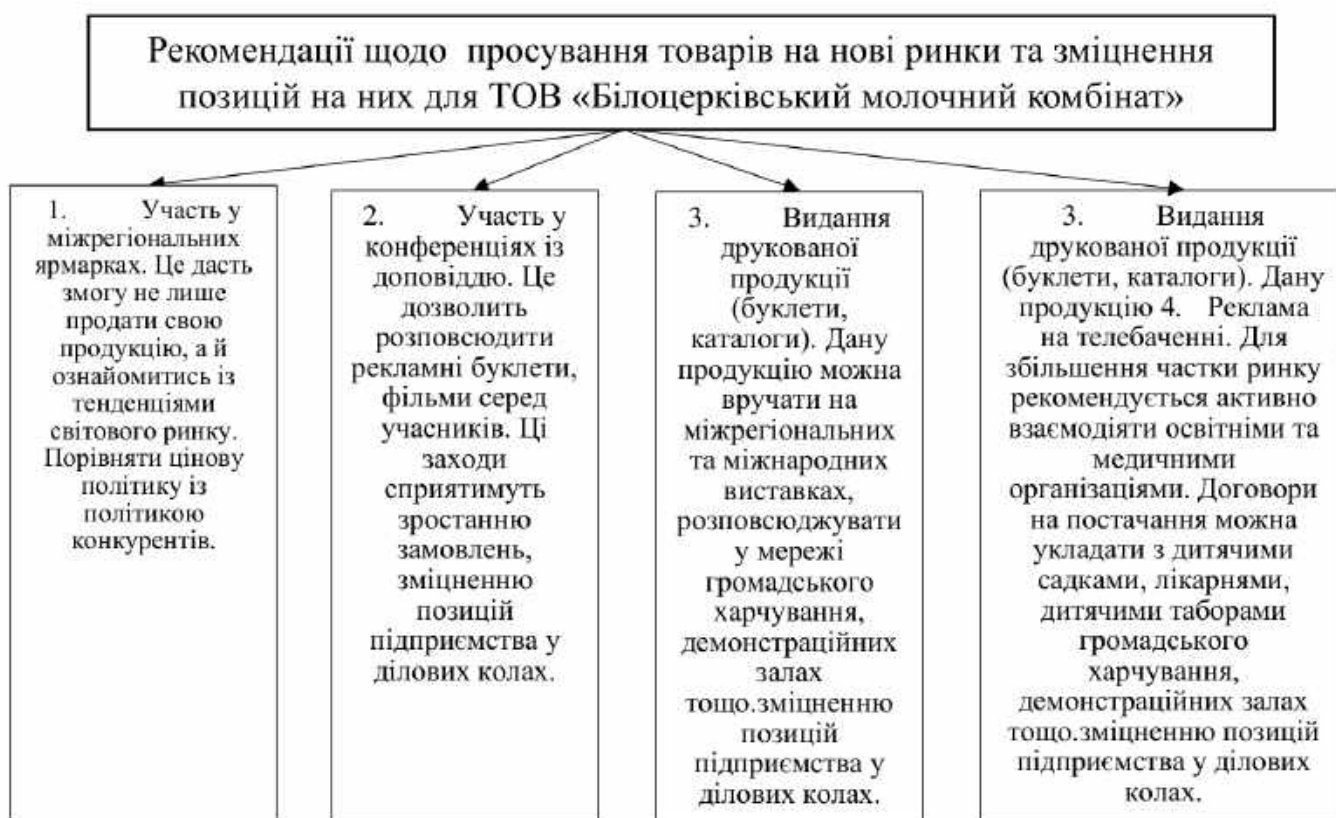


Рис. 3.2. Рекомендації щодо просування товарів на нові ринки та зміцнення позицій на них для ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

Джерело: побудовано автором за матеріалами [21-27]

Оцінка ефективності діяльності підприємства, як правило, базується на аналізі різних фінансових показників, таких як чистий прибуток, рентабельність інвестицій та ринкова вартість підприємства. Проте, формуючи перелік фінансових коефіцієнтів, на основі яких ухвалюватимуться стратегічні рішення, необхідно враховувати переваги й недоліки практичного використання цих показників.

Економічна ефективність для кожного підприємства розраховується по-різному з урахуванням специфіки його діяльності. Безумовно, одним із головних критеріїв підвищення результативності є продуктивність підприємства.

Окрім цього, існує ще кілька методик, які можуть застосовуватися для цієї мети. Однією з них є експертна оцінка, що полягає в анкетуванні працівників підприємства. Мета такого опитування - з'ясувати, що співробітники думають про поточний стан підприємства та як оцінюють його діяльність. Запитання можуть бути як загальними, так і конкретними. Ця методика є простою у використанні та не

потребує значних часових і матеріальних витрат. Однак її основним недоліком є неминуча суб'єктивність оцінок учасників анкетування.

Розглянемо модель Дейва Ульріха за п'ятьма способами вимірювання ефективності:

1. Показник продуктивності - обсяг випуску продукції на одиницю сировини або на одного працівника.

2. Показник оцінки бізнес-процесів - швидкість виконання бізнес-процедур. Визначається шляхом порівняння з аналогічним показником інших підприємств.

3. Витрати та інші показники під час реалізації спеціальних програм чи ініціатив - аналог показника ROI.

4. Лояльність і моральний клімат у колективі. Оцінюються за допомогою анкетування, тестування або інтерв'ю.

5. «Організаційні можливості». Порівнюється швидкість реалізації бізнес-процесів до впровадження нововведень і після них [28-29].

Методика Джека Філіпса передбачає використання різних формул для вимірювання віддачі на капітал, інвестований у персонал (ROI):

1. Оцінка інвестицій у відділ розвитку = витрати служби персоналу / операційні витрати.

2. Оцінка інвестицій у HR-підрозділи = витрати служби персоналу / кількість працівників.

3. Показник відсутності на робочому місці = кількість прогулів, випадків відсутності без попередження та працівників, які несподівано звільнилися.

4. Показник задоволеності — частка співробітників, задоволених своєю роботою, виражена у відсотках. Визначається методом анкетування.

5. Критерій, що характеризує рівень єдності та злагодженості на підприємстві. Розраховується на основі статистичних даних щодо продуктивності та оцінки ефективності праці [30].

Проте метод розрахунку ROI має певні обмеження. Визначити дохід від окремих програм, як і витрати, найчастіше вдається лише приблизно, а іноді це взагалі неможливо, оскільки не завжди враховується вплив внутрішніх і зовнішніх

чинників (організаційних та ринкових), яким можна надати лише орієнтовну кількісну оцінку. Тому розрахунок ROI для оцінювання результативності управління розвитком доцільно застосовувати у комплексі з іншими показниками діяльності [30].

У разі реалізації заходів, запропонованих у роботі та спрямованих на забезпечення процесу впровадження стратегії розвитку, можна прогнозувати позитивне зростання низки кількісних показників.

Розглянемо та спробуємо спрогнозувати ефективність запропонованих заходів.

Стратегія «старий ринок - новий товар». Впровадження у виробництво сирів та м'яких сирів із добавками дозволить збільшити обсяг реалізації на 7% щороку. У сумарному вираженні приріст чистого прибутку становитиме 11,5 млн грн.

Створення нової торгової марки зробить продукцію ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» більш упізнаваною та престижною, що також сприятиме підвищенню фінансових показників.

Стратегія «новий ринок - старий товар». У межах цієї стратегії передбачається реалізація продукції ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» у найбільших містах Львівської, Волинської, Івано-Франківської та інших областей.

Дослідження, проведені в цих регіонах за матеріалами статистичних та наукових публікацій, дозволили зробити висновок, що попит на молочну продукцію перевищує пропозицію [21-29].

Для загальної оцінки маркетингової діяльності ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» можна використовувати коефіцієнт результативності цієї діяльності (Кк. м. д.).

Коефіцієнт є одним із основних індикаторів якості проведеної маркетологами роботи і може бути представлений як відношення [23-29]:

$$K_{\text{к.м.д.}} = \frac{V_{\text{пр.пт.}}}{V_{\text{загал.пр.}}}, \quad (3.1)$$

де $V_{\text{пр. пт.}}$ - обсяг продажів на потенційних ринках;

$V_{\text{загал. пр.}}$ – загальний обсяг продажів.

$$K_{\text{к.м.д.}} = \frac{1070}{1800} = 0,59$$

Наближення коефіцієнта $K_{\text{к.м.д.}}$ до одиниці з позицій маркетингу може характеризувати високий рівень господарювання.

Слід зазначити, що значення даного коефіцієнта пов'язані з тим, що це будуть тенденції коливання, так як підприємство після захоплення нового ринку має утвердитися.

Таким чином, реалізація пропонованих заходів на ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» призведе до підвищення ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності і як наслідок зміцнить позиції підприємства на ринку. Вихід на нові ринки забезпечить приріст фінансових результатів діяльності підприємств та дасть змогу вивести показники переробної галузі Київської області на новий рівень.

ВИСНОВКИ

1. У роботі розглянуто теоретичні та методичні підходи щодо використання маркетингової стратегії розвитку підприємства. Досліджено еволюцію та сутність поняття «маркетингова стратегія». Наведено класифікацію стратегій розвитку та визначено ключові аспекти маркетингової стратегії розвитку підприємства. Виокремлено етапи формування маркетингової стратегії від аналізу поточної ситуації до оцінки критеріїв успішності.

2. Проаналізовано види маркетингових стратегій. Побудовано матриці базових стратегій та окремо стратегій малих, середніх та великих підприємств. Наведено специфіку маркетингових стратегій залежно від масштабів бізнесу (для малих — гнучкість, копіювання, франчайзинг; для середніх — нішева спеціалізація; для великих — масштабне диверсифіковане виробництво. Обґрунтовано комплексну методику дослідження, що поєднує кабінетні методи (аналіз документації, визначення термінів), емпіричні (анкетування споживачів та експертна оцінка менеджерів) та інструменти стратегічного аналізу (SWOT, PEST).

3. Проведено оцінку середовища ТОВ «БМК» (еталонного автоматизованого підприємства компанії «ТЕРРА ФУД»). Здійснено аналіз конкурентоспроможності торгових марок молочної продукції. За результатами анкетування 50 киян визначено високу оцінку якості продукції ТМ «Premiale» (88%), але виявлено цінову вразливість (72% задоволеності).

4. PEST- та SWOT-аналізи зафіксували потужний технологічний потенціал, натуральність сировини та наявність роздрібною мережі як головні сили, а відсутність системного просування, слабкість брендингу та логістичні обмеження коротких термінів реалізації — як основні слабкості.

5. Обґрунтовано систему багаторівневих цілей ТОВ «БМК» (коротко-, середньо- та довгострокових) у розрізі функціональних напрямів (виробництво, маркетинг, кадри, фінанси). Встановлено високий середній індекс готовності підприємства до стратегічного управління, що підтверджує спроможність компанії до впровадження стратегії зростання, попри потребу покращення внутрішнього інформування персоналу.

6. Розроблено комплекс прикладних маркетингових заходів (участь у ярмарках, реклама на ТБ, просування в Instagram, ребрендинг лінії йогуртів); розраховано поточний коефіцієнт результативності маркетингової діяльності та спрогнозовано ефект від впровадження рішень. Запропонована маркетингова стратегія зростання ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат», заснована на диверсифікації асортименту (лінійка м'яких сирів) та розширенні географії збуту, є фінансово виправданою, організаційно забезпеченою та дозволить суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Chernev A. *Strategic Marketing Management*. Archive.org electronic version. URL: https://archive.org/details/strategicmarketi0000alex_6ed
2. Doole I., Lowe R., Kenyon A. *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*. 8th ed. Cengage Learning, 2022. 512 p. URL: <https://www.cengage.uk/c/international-marketing-strategy-analysis-development-and-implementation-8e-doole/9781473758663/>
3. Onkvisit S., Merz M.A., Shaw J.J. *International Marketing: Strategy and Theory*. 6th ed. Routledge, 2025. URL: <https://www.routledge.com/International-Marketing-Strategy-and-Theory/Onkvisit-Merz-Shaw/p/book/9781032583662>
4. Лабурцева, О.І., Яцишина, Л. К., Бондаренко О.С., Янковець Т.М. (2023). Стратегічний маркетинг (А.А. Мазаракі, Ред.). Державний торговельно-економічний університет. <https://doi.org/10.31617/p.knute.2023-180>
5. Ларіна Я.С., Бабічева О.І., Боняр С.М., Гальчинська Ю.М. Стратегічний маркетинг. *навчальний посібник* (видання 2-ге, доповнене і перероблене). Київ: Олді+, 2025. 360 с. ISBN: 978-617-8559-12-0
6. Виноградова О. В., Крижко О.В.. В49 «Маркетинговий менеджмент». ч.2. «Організація офісної діяльності». *Навчальний посібник*. Київ: ДУТ, 2018. 137 с. Режим доступу - http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1702_36465668.pdf
7. Виноградова, О., Сьомкіна, Т., Воскобоева, О., Ромашенко, О., & Снітко, А. (2026). Вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в інтернет-середовищі. *Актуальні питання економічних наук*, (20). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18731577>
8. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. *Навчальний посібник*. Київ: ДУТ, 2019. 146 с. Режим доступу http://www.dut.edu.ua/uploads/l_796_67558907.pdf
9. Ілляшенко С.М. Інноваційний маркетинг : *підручник*. Суми : Університетська книга, 2021. <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/a1d4da88-727b-4b87-8b98-1bf65f3b554a>

10. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: *Навч. посібник*. К., Академвидав, 2007. 320 с.
11. Крикавський Є.В. Стратегічний маркетинг : *навчальний посібник*. Львів : Львівська політехніка, 2020. URL: <https://vlp.com.ua/node/22576>
12. Крикавський Є.В., Дейнега І.О., Дейнега О.В. *Маркетингова товарна політика* : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. <https://lpnu.ua/sites/default/files/2022/pages/21467/marketingovatoarnapolityka.pdf>
13. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: *Навч. посібник*. — Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ.152 с. Режим доступу - http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1768_32663922.pdf
14. Маркетингова асоціація України. Аналітичні матеріали та дослідження. URL: <https://uam.in.ua/ukr/projects/analytics>
15. Окландер М.А. *Маркетингова стратегія підприємства* : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, 2021. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/marketing_strategy.pdf
16. Поліщук І.І., Довгань Ю.В. Оцінка ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2022. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-21-02-021>
17. Примак Т.О. *Маркетингова політика комунікацій* : навчальний посібник. Київ : Атіка, 2020. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/641-marketingova-politika-komunkats-yu-primak-to.html>
18. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг : *електронний навчальний посібник* для студентів. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 .146 с.
19. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : *навч. посіб.* Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с. http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1767_46483511.pdf
20. Шпак Н.О., Грабович І.В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-15>

21. Філія «Білоцерківський молочний комбінат» Товариства з обмеженою відповідальністю «ТЕРРА ФУД». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39592920/
22. «ТЕРРА ФУД». URL: <https://terrafoodgroup.com/#milk>
23. Далик В.П., Коханець Д. В., Зелик Р.Б. Стратегія розвитку молочних підприємств в Україні на прикладі «Молочного альянсу». *Академічні візії*. Випуск 44/2025 <https://doi.org/10.5281/zenodo.15863666>
24. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Дзюбко М.Ю. Оцінювання ризику стратегій розвитку підприємств молочної галузі. *Економіка і суспільство*. Випуск # 13 / 2017 С.428-434. https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/70.pdf
25. Пилявець, В. М., & Дончак, Л. Г. (2026). Тенденції стратегічного розвитку молочної промисловості в Україні. *Актуальні питання економічних наук*, (20). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18850066> .
26. Тюріна А., Каньовський М. Шляхи підвищення ефективності діяльності молочного напряму бізнесу компанії «ІМК». *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 13(1):2022. С. 88-98. DOI:10.31548/bioeconomy13(1).2022.88-98
27. Майовець Є. Й., Сенишин О. С. Хіч Р. Я., Розвиток молокопереробної галузі України: перспективи стратегічного маркетингового планування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип.43. 2022. С.97-104. http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43_2022ua/19.pdf
28. Бойчик І.М. Вплив чинників зовнішнього середовища на формування маркетингової стратегії молокопереробного підприємства. *Інноваційна економіка*. 2011. <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/735c9011-42ba-4e0d-a541-a82e9aa29669/content>
29. Три стратегічних кроки для розвитку молочного сектору, які варто здійснити Україні. *Асоціація виробників молока*. <https://avm-ua.org/uk/post/tri-strategicnih-kroki-dla-rozvitku-molocnogo-sektoru-aki-varto-zdijsniti-ukraini>
30. Jack Phillips and Patti Phillips. How to measure the return on your HR investment. Volume 1 Issue 4 May/June 2002. URL: <https://roiinstitute.net/wp-content/uploads/2017/02/How-to-Measure-theReturn-on-your-HR-Investment.pdf>

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ПРЕЗЕНТАЦІЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ТЕМУ:

Маркетингова стратегія розвитку підприємства молочної галузі



**Виконала: здобувач вищої
освіти Редько Катерина
Керівник: д.е.н., проф
Сьомкіна Т.В.**



Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та надання практичних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії розвитку підприємства молочної галузі.

Згідно з метою роботи було вирішено наступні **задачі**:

- визначити основні дефініції поняття маркетингова стратегія розвитку підприємства;
- розглянути маркетингові стратегії зростання малих, середніх та великих підприємств;
- надати оцінку чинників середовища ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»;
- проаналізувати місію, цілі та готовності підприємства до стратегічного управління;
- надати рекомендації щодо формування маркетингової стратегії розвитку підприємства;
- розробити заходи щодо реалізації обраної маркетингової стратегії.

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

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні засади формування маркетингової стратегії розвитку підприємства молочної галузі



Сутність стратегії підприємства

Класифікація стратегій розвитку

Маркетингова стратегія розвитку підприємства

Цілі та завдання.

Вони мають бути вимірними, відповідати загальній бізнес-стратегії компанії, мати точні терміни та критерії оцінки.

Аналіз ринку та конкурентів.

Вивчаються потреби клієнтів, процеси ціноутворення, інструменти просування конкурентів, динаміка попиту на ринку.

Цільова аудиторія.

Визначається, хто клієнти компанії: їхні інтереси, потреби, звички та поведінка. Це допомагає вибудовувати комунікацію та підбирати відповідні канали просування.

Позиціонування бренду.

Формується сприйняття підприємства. Чітке визначення УТП та ціннісної пропозиції полегшує побудову просування.

Маркетинг-мікс (4P):

продукт, ціна, канали розповсюдження, просування.

Бюджет та розподіл ресурсів.

Визначається, які бізнес ресурси може виділити на просування і як їх розподілити між каналами.

Критерії успішності.

Встановлюються метрики та інструменти моніторингу з метою оцінки результатів маркетингових зусиль.

Ключові аспекти маркетингової стратегії розвитку підприємства

I етап.

Аналіз поточної ситуації, включаючи внутрішні показники підприємства, конкурентні переваги, потреби цільової аудиторії.

**II етап.**

Формулювання цілей та завдань.

**III етап.**

Визначення маркетингових процесів у межах маркетинг-мікса.

**IV етап.**

Планування заходів щодо реалізації стратегії у довгостроковій перспективі (за потреби - із зазначенням етапів).

**V етап.**

Формування бюджету.

**VI етап.**

Визначення критеріїв успішності реалізації стратегії кожного етапу.

Етапи розробки маркетингової стратегії



Види маркетингових стратегій

Матриця базових стратегій

Показник	Ринок старий	Ринок новий
Товар старий	Поле А1: Вичерпування можливостей ринку та товару	Поле А2: Освоєння нових ринків. Нова сегментація ринку
Товар новий	Поле Б1: Проникнення в незаповнені ніші з новими або удосконаленими виробами	Поле Б2: Диверсифікація ринків та виробів

Основні види стратегії малого підприємства

Показник		Продукт малого підприємства	
		Подібний продукт великого підприємства	Оригінальний
Форма існуючого підприємства	Незалежна від великих підприємств (суверенітет)	«Хибний гриб» (поле 1): Стратегія кооперації	«Премудрий піскар» (поле 2): Стратегія оптимального розміру
	Пов'язане з великим підприємством (симбіоз)	«Хамелеон» (поле 4): Стратегія використання переваг великих підприємств	«Бджола, що шкодить» (поле 3): Стратегія участі у продукті великих підприємств

Матриця стратегій середніх підприємств

Показник		Темпи зростання підприємства	
		помірні	прискорені
Темпи зростання підприємства	помірні	Поле 1: стратегія збереження	Поле 2: стратегія пошуку загарбника
	прискорені	Поле 3: стратегія виходу за рамки ніші	Поле 4: стратегія лідерства у ніші

Матриця стратегій зростання великих підприємств

Показник		Ступінь диверсифікації		
		низька	середня	надмірна
Темпи зростання підприємства	високі	Поле 1		
	середні		Поле 2	
	малі			Поле 3

Аналіз конкурентоспроможності торгових марок молочної продукції



Характеристики марок	ТМ Premialle	ТМ «Danone»	ТМ «Яготинське»	ТМ «АМА»
Завжди свіжа, якісна продукція	44	41	37	24
Барвіста, зручна упаковка	25	42	28	11
Великий вибір продукції на будь-який смак	43	32	23	24
Прийнятна ціна	36	40	28	44
Число респондентів, які знають марку	50	44	37	22

Матриця PEST-аналізу ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»



Група чинників	Чинник	Результат	Спосіб вирішення
Політичні	Податкова політика держави Підтримка малого та середнього бізнесу Політична нестабільність	Зростання податкових навантажень на бізнес Поява нових конкурентів Зростання попиту на вітчизняну продукцію Мінімальні можливості для виходу на міжнародний ринок	Участь у благодійності Збільшення обсягів виробництва, розширення каналів збуту Співпраця з вітчизняними підприємствами (з питань обладнання, пакування тощо) Активне співробітництво з торговельними мережами країн-партнерів
Економічні	Підтримка державою підприємств промисловості Зростання інфляції Збільшення МРОТ	Зниження вартості промислового обладнання Зниження купівельної спроможності Підвищення рівня доходу соціально не захищених шарів населення	Закупівля нових технологічних ліній Пошук шляхів зниження собівартості Орієнтованість на товарну номенклатуру в залежності від купівельної здібності
Соціально-демографічні	Зростання смертності населення та скорочення народжуваності Мода на ЗОЖ	Зниження обсягу реалізації продукції Зниження попиту на продукцію з високим відсотком жирності	Розширення товарної номенклатури, що користується попитом у літніх людей. Робити ставки на виробництво продукції з додаванням необхідних організму мікроелементів. Створення продукції для людей, що пропагують вегетаріанство, розширити лінійку продуктів з 0% жирності.
Технологічні	Поява товарів - замінників (соя і та ін.) Розробка нових технологій переробки та зберігання молока Розвиток IT-технологій	Спад обсягів реалізації Необхідність фінансових вкладень, щоб йти в «ногу» з часом Високий рівень поінформованості про стан ринку, динаміки його розвитку, реакції покупців	Активна пропаганда та реклама натуральності продукції Ретельне вивчення позитивних та негативних сторін нової технології, експертна економічна оцінка ефективності впровадження Активне підвищення іміджу у соціальних мережах, просування продукції інтернет каналами, ведення соціальних груп, освоєння Instagram

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»



SWOT-аналіз	<u>Можливості</u> 1. Розширення ринків збуту 2. Вертикальна інтеграція (зворотна - сировинна база, пряма - розвиток збутової мережі) 3. Підвищення купівельної спроможності населення 4. Збільшення споживання молочної продукції (зростання ринку) 5. Відхід з ринку дрібних виробників 6. Пріоритет місцевої влади в розвитку АПК 7. Розвиток «культу» Здорового Харчування 8. Розвиток роздрібних мереж 9. Розширення асортименту 10. Можливості модернізації виробництва 11. Інвестицій у персонал	<u>Загрози</u> 1. Посилення конкуренції з боку великих виробників з інших регіонів 2. Зменшення сировинної бази 3. Розвиток роздрібних мереж 4. Зростання сили торгу. Зміщення пріоритету у бік роздрібу 5. Низька якість роздрібної роботи торгівлі 6. Слабка підтримка підприємства органами влади
<u>Сильні сторони</u> 1. Лідер молочної галузі у регіоні 2. Репутація підприємства 3. Якісна, натуральна продукція 4. Широкий асортимент 5. Висока кваліфікація виробничих кадрів 6. Хороші виробничі можливості (високотехнологічне обладнання, резерв виробничих потужностей, склади для резервування сировини) 7. Налагоджений збутовий сервіс (заявки, доставка, документообіг)	1. Збільшити частку Premialle за молоком до 45% 2. Збільшити загальний обсяг реалізації молока на 30% 3. Збільшити впізнаваність торгової марки «Premialle» до 80% 4. Розвиток роздрібних мереж за рахунок іміджу компанії 5. Розширити асортимент за рахунок розвитку «культу» здорового харчування	1. Розвиток торгової марки дозволить підвищити конкурентоспроможність 2. Розвиток власної роздрібної мережі за рахунок репутації компанії, широкого асортименту та високої якості продукції
<u>Слабкі сторони</u> 1. Відсутність заходів щодо просування продукції, реклами 2. Відсутність торгового персоналу 3. Недоліки упаковки 4. Невеликий термін реалізації продукції 5. Високі витрати 6. Недостатня кваліфікація менеджменту 7. Залежність у сировині від постачальника	1. Удосконалення упаковки за рахунок модернізації виробництва 2. Зменшити витрати за допомогою збільшення виробничих потужностей 3. Розвиток та навчання персоналу	1. Пошук нових постачальників сировини 2. Навчання та підготовка торгового персоналу 3. Пошук нових ринків збуту

Цілі діяльності ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

№ п/п	Завдання	Терміни виконання
Довгострокові цілі		
1.	Ввести до організаційної структури управління підприємством відділ стратегічного управління	До 2029 року
2.	Зростання частки ринку на 3-5%	До 2030 р.
3.	Розширити асортимент за рахунок випуску лінії з виробництва сиру та м'яких сирів із добавками	До 2029 року
4.	Реконструкція та системна реорганізація виробничого процесу	До 2030 р.
5.	Придбання нового технологічного обладнання: сучасні фасувальні лінії, насосне обладнання, лінії автоматичного миття, стерилізаційне обладнання	До 2033 р.
6.	Повна автоматизація технологічного процесу та процесу контролю за виробництвом	До 2032 року
Середньострокові цілі		
1.	Заміна обладнання з приймання та первинної обробки молока	Березень-вересень 2028 р.
2.	Збільшення припливу коштів	До кінця 2028
3.	Досягнення міцного фінансового стану	До кінця 2028
4.	Приріст обсягу продажу	2028 р.
5.	Укладання договором із новими торговими мережами	2028 р.
6.	Підвищення рівня кваліфікації працівників	2028 р.
Короткострокові цілі		
1.	Провести заходи щодо вдосконалення упаковки з метою збільшення терміну зберігання молочних продуктів	Січень 2027р.
2.	Підвищити кваліфікацію менеджерів вищої ланки на курсах у канадській Міжнародній школі бізнесу за програмою «Фінансова та податкова політика підприємства»	Січень 2027р.
3.	Укласти контракт зі Швейцарською молокопереробною фірмою Anchor для стажування технологів «БМК»	Березень 2027р.
4.	Розробити рекламний ролик для трансляції регіональним та національним телебаченням	Березень 2027

Готовність підприємства ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» до реалізації стратегічного управління

Прояви ознаки	Оцінка ступеня прояву ознаки	Значення
Певність місії	проявляється повністю	5
Визначеність цілей та стратегії підприємства	проявляється повністю	4,8
Наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки маркетингової інформації	проявляється повністю	4,9
Робота щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства	проявляється не повністю	4,4
Адаптованість підприємства до можливостей, що відкриваються	проявляється не повністю	4,3
Орієнтованість поточного управління на виконання стратегічних завдань підприємства	проявляється повністю	4,6
Організаційний поділ завдань стратегічного управління від завдань оперативного управління	проявляється не повністю	4,2
Наявність штабних підрозділів, які здійснюють внутрішньо фірмове консультування з питань стратегічного розвитку	проявляється слабо	3,9
Запрошення сторонніх консультантів на вирішення неспецифічних завдань	проявляється не повністю	4,1
Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі та плани підприємства	проявляється слабо	3,1
Високий рівень корпоративної культури	проявляється не повністю	4,3
Наявність на підприємстві ефективно працюючого маркетингового підрозділу	проявляється повністю	4,6
Підсумковий середній прояв ознак		4,35



Дерево стратегічних цілей розвитку ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

Рекомендації щодо просування товарів на нові ринки та зміцнення позицій на них для ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

1. Участь у міжрегіональних ярмарках. Це дасть змогу не лише продати свою продукцію, а й ознайомитись із тенденціями світового ринку. Порівняти цінову політику із політикою конкурентів.

2. Участь у конференціях із доповіддю. Це дозволить розповсюдити рекламні буклети, фільми серед учасників. Ці заходи сприятимуть зростанню замовлень, зміцненню позицій підприємства у ділових колах.

3. Видання друкованої продукції (буклети, каталоги). Дану продукцію можна вручати на міжрегіональних та міжнародних виставках, розповсюджувати у мережі громадського харчування, демонстраційних залах тощо. зміцненню позицій підприємства у ділових колах.

3. Видання друкованої продукції (буклети, каталоги). Дану продукцію можна телебаченні. Для збільшення частки ринку рекомендується активно взаємодіяти освітніми та медичними організаціями. Договори на постачання можна укласти з дитячими садками, лікарнями, дитячими таборами громадського харчування, демонстраційних залах тощо. зміцненню позицій підприємства у ділових колах.

Рекомендації щодо просування товарів на нові ринки та зміцнення позицій на них для ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

1. У роботі розглянуто теоретичні та методичні підходи щодо використання маркетингової стратегії розвитку підприємства. Досліджено еволюцію та сутність поняття «маркетингова стратегія». Наведено класифікацію стратегій розвитку та визначено ключові аспекти маркетингової стратегії розвитку підприємства. Виокремлено етапи формування маркетингової стратегії від аналізу поточної ситуації до оцінки критеріїв успішності.

2. Проаналізовано види маркетингових стратегій. Побудовано матриці базових стратегій та окремо стратегій малих, середніх та великих підприємств. Наведено специфіку маркетингових стратегій залежно від масштабів бізнесу (для малих — гнучкість, копіювання, франчайзинг; для середніх — нішева спеціалізація; для великих — масштабне диверсифіковане виробництво. Обґрунтовано комплексну методику дослідження, що поєднує кабінетні методи (аналіз документації, визначення термінів), емпіричні (анкетування споживачів та експертна оцінка менеджерів) та інструменти стратегічного аналізу (SWOT, PEST).

3. Проведено оцінку середовища ТОВ «БМК» (еталонного автоматизованого підприємства компанії «ТЕРРА ФУД»). Здійснено аналіз конкурентоспроможності торгових марок молочної продукції. За результатами анкетування 50 киян визначено високу оцінку якості продукції ТМ «Premialle» (88%), але виявлено цінову вразливість (72% задоволеності).

4. PEST- та SWOT-аналізи зафіксували потужний технологічний потенціал, натуральність сировини та наявність роздрібною мережі як головні сили, а відсутність системного просування, слабкість брендингу та логістичні обмеження коротких термінів реалізації — як основні слабкості.

5. Обґрунтовано систему багаторівневих цілей ТОВ «БМК» (коротко-, середньо- та довгострокових) у розрізі функціональних напрямів (виробництво, маркетинг, кадри, фінанси). Встановлено високий середній індекс готовності підприємства до стратегічного управління, що підтверджує спроможність компанії до впровадження стратегії зростання, попри потребу покращення внутрішнього інформування персоналу.

6. Розроблено комплекс прикладних маркетингових заходів (участь у ярмарках, реклама на ТБ, просування в Instagram, ребрендинг лінії йогуртів); розраховано поточний коефіцієнт результативності маркетингової діяльності та спрогнозовано ефект від впровадження рішень. Запропонована маркетингова стратегія зростання ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат», заснована на диверсифікації асортименту (лінійка м'яких сирів) та розширенні географії збуту, є фінансово виправданою, організаційно забезпеченою та дозволить суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

*Доповідь закінчена,
дякую за увагу!*

