

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра маркетингу

Освітньо-професійна програма 075 «Маркетинг»
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Наталя КУКІНА
(підпис) (ім'я та прізвище)
«17» лютого 2025р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему **КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ТОВ «ГЛОБІНСЬКИЙ**
М'ЯСОКОМБІНАТ» НА РИНКУ КОВБАСНИХ ВИРОБІВ

Здобувач вищої освіти: _____ Роман ХРИСТОВОЙ
(підпис) (ім'я та прізвище здобувача)

Керівник: _____ к.е.н., доцент Наталя ШКВИРЯ
(підпис) (учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя 2025

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра на тему:

«Конкурентна стратегія ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на ринку ковбасних виробів»

1. ВНЗ: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.
2. Рік завершення роботи: 2025р.
3. Обсяг роботи: 109 стор.
4. Кількість додатків: 4 од.
5. Кількість ілюстрацій: 17 од.
6. Кількість таблиць: 50 од.
7. Кількість джерел літератури: 95 од.

Об'єктом дослідження є процес реалізації маркетингової діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на ринку ковбасних виробів.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні аспекти стратегії диференціації як способу проникнення підприємства на ринок молока та молочних продуктів.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи - розробка теоретичних основ і методичних підходів, а також надання науково-практичних рекомендацій щодо формування та впровадження конкурентної стратегії ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на ринку ковбасних виробів.

Методи проведення досліджень: у роботі використані наступні методи: абстрактно-логічний; економічного аналізу та порівняння; статистично-економічні методи; анкетного опитування; табличний та графічний методи; методи стратегічного аналізу; методи оцінки інвестиційних проектів.

Основні результати дослідження (наукові, практичні):

- систематизовано теоретичні підходи до вивчення сутності формування конкурентної стратегії підприємства на ринку ковбасних виробів;
- узагальнено методичні підходи до формування конкурентної стратегії;
- досліджено макросередовища ринку ковбасних виробів;
- проведено комплексний аналіз мікросередовища ринку ковбасних виробів;
- досліджено поведінку споживача ковбасних виробів;
- оцінено стратегічні позиції підприємства на ринку ковбасних виробів;
- обґрунтовано модель формування конкурентної стратегії підприємства;
- розроблено напрями формування конкурентної стратегії підприємства на ринку ковбасних виробів

Ключові слова: маркетингова стратегія, конкурентна стратегія, ринок ковбасних виробів, маркетингові дослідження, поведінка споживача

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність, підходи та принципи формування конкурентних стратегій підприємства.....	7
1.2. Класифікація конкурентних стратегій підприємства.....	19
1.3. Методичні підходи до формування конкурентної стратегії.....	27
РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ КОВБАСНИХ ВИРОБІВ	
2.1. Маркетингове макросередовище ринку.....	34
2.2. Маркетингове мікросередовище ринку.....	43
2.3. Модель поведінки споживача на ринку.....	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....	62
3.1. Оцінка стратегічного положення підприємства.....	62
3.2. Модель формування конкурентної стратегії підприємства.....	76
3.3. Напрями формування конкурентної стратегії підприємства на ринку ковбасних виробів.....	83
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102

ВСТУП

Результативність діяльності підприємств значною мірою залежить від правильного вибору конкурентної стратегії, комплексного розроблення системи стратегічного управління конкурентоспроможністю, а також досягнення і реалізації їх конкурентних переваг. Оволодіння конкурентною стратегією є важливим і необхідним елементом системи стратегічного маркетингового управління розвитком підприємств на сучасному етапі.

З огляду на це, впровадження ефективного механізму формування та вибору конкурентних стратегій, з урахуванням стратегічного потенціалу підприємств, дозволить забезпечити високу економічну ефективність їх діяльності та зайняти міцні конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку в довгостроковій перспективі.

Для ринку харчової промисловості характерна висока конкуренція та зростаючі вимоги до конкурентоспроможності продукції і послуг. На сьогодні лише ті підприємства, які застосовують ефективні конкурентні стратегії, можуть досягти стабільного успіху. Тому вивчення сучасних конкурентних стратегій та здобуття конкурентних переваг є важливим завданням для сучасних науковців. Особливу увагу заслуговують роботи таких відомих зарубіжних дослідників, як Ф. Котлер, М. Портер, Стрікланд А.Дж., Томпсон А.А. та інших. Окрему увагу привертають також дослідження вітчизняних вчених, зокрема: Андрущенко К. А., Балабанова Л.В., Холод В.В., Бельтюков Є. А., Ларіна Я.С., Рясна Г.В., Старостіна А.О. та інших.

Проте, враховуючи складність і багатогранність цієї проблеми, виникає необхідність у більш глибокому її дослідженні, обґрунтуванні можливих напрямів реалізації та роз'ясненні стратегічного значення розвитку конкурентної стратегії для розвитку підприємств.

Метою дипломної роботи магістра є розробка теоретичних основ і методичних підходів, а також надання науково-практичних рекомендацій щодо

формування та впровадження конкурентної стратегії на ринку ковбасних виробів.

Для досягнення визначеної мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- систематизація теоретичних підходів до вивчення сутності формування конкурентної стратегії підприємства на ринку ковбасних виробів;
- узагальнення методичних підходів до формування конкурентної стратегії;
- дослідження макросередовища споживчого ринку ковбасних виробів;
- проведення комплексного аналізу мікросередовища ринку ковбасних виробів;
- дослідити поведінку споживача ковбасних виробів;
- оцінити стратегічні позиції підприємства на ринку ковбасних виробів;
- обґрунтування моделі формування конкурентної стратегії підприємства;
- розробка напрямів формування конкурентної стратегії підприємства на ринку ковбасних виробів

Предмет дослідження - комплекс практичних, теоретичних та науково-методичних основ реалізації маркетингової діяльності підприємств, що займаються виробництвом ковбасних виробів.

Об'єктом дослідження - процес реалізації маркетингової діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на ринку ковбасних виробів.

Теоретичною основою дослідження є основні положення теорій конкуренції та стратегічного маркетингу, а також наукові роботи вітчизняних і зарубіжних економістів щодо формування конкурентної стратегії підприємства.

Теоретико-методологічну базу роботи складають діалектичний метод пізнання та системний підхід до аналізу економічних явищ, ключові положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів, а також законодавчі та нормативно-правові акти України.

Завдання, поставлені в дипломній роботі магістра, вирішувалися за допомогою таких методів: абстрактно-логічний (для теоретичного узагальнення сутності конкурентної стратегії); економічного аналізу та порівняння (для аналізу ринку ковбасних виробів з маркетингової, економічної та стратегічної точки зору); статистично-економічних методів; анкетного опитування (для дослідження поведінки споживачів ковбасних виробів); табличного та графічного методів (для відображення стану мікро- та макромаркетингового середовища та обґрунтування конкурентної стратегії); методів стратегічного аналізу (для визначення стратегічного положення підприємства та обґрунтування його стратегічних орієнтирів на ринку); методів оцінки інвестиційних проектів та оцінки ризиків інвестиційного проекту.

Основними джерелами інформації для аналізу та узагальнення були чинні законодавчі та нормативно-правові акти, офіційні матеріали Міністерства аграрної політики України, Державного комітету статистики України, статистична звітність підприємств, наукові статті, матеріали науково-практичних конференцій та семінарів, результати власних анкетних опитувань, а також інформація з мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, підходи та принципи формування конкурентних стратегій підприємства

Встановлення ринкових відносин в Україні призвело до виникнення конкурентного середовища у різних галузях національної економіки.

Конкуренція є невід’ємною частиною ринкової економіки та стимулює підприємців та торговців до швидкого впровадження інновацій, які є результатом наукових досліджень та досягнень науково-технічного прогресу.

Дякуючи конкуренції на ринку гарантується:

- оптимальне узгодження виробничих планів виробників (послуг) із потребами покупців;
- найбільш ефективне використання ресурсів, які використовуються під час виробництва продукції (надання послуг);
- розподіл прибутків між виробниками сировини відповідно до їх кінцевих економічних та фінансових результатів підприємницької діяльності.

Конкуренція – це конкурентоспроможність суб’єктів господарювання, коли їх самостійні дії фактично лімітують шанс кожного впливати на загальні умови руху товарів цьому ринку й стимулювати виробництво товарів, необхідних споживачеві [54].

Конкуренція є важливою основою для впровадження науково-технічного прогресу на підприємствах. Результатом реалізації цих досягнень є підвищення ефективності громадського виробництва, задоволення потреб клієнтів у готовій продукції та послугах на найвищому рівні, а також тривала та надійна наявність найбільш конкурентоспроможних компаній на відповідному ринку [4, 47].

Як ми бачимо з практики ринкової економіки, конкуренція є однією з основних та загальновизнаних економічних категорій. Однак це об’єктивна та

доволі загальна категорія.

Із загальної економічної теорії відомо, що будь-який ринок, незалежно від його приналежності, функціонує на основі трьох основних категорій:

- ціни на товари (послуги);
- взаємодія попиту та пропозиції (ринкова ситуація);
- конкуренція

В даний час економічний розвиток характеризується провідним значенням техніко-технологічних факторів, підвищенням ефективності виробництва, боротьбою за споживача та якістю товарів і послуг, посиленням конкуренції та примусу господарюючих суб'єктів, питаннями, пов'язаними з утворенням та розробкою їх стратегій з огляду на пріоритет [65].

Щоб розпочати розробку правильної конкурентної стратегії, керівництво має спочатку відповісти на два питання. По-перше, наскільки привабливою є галузь, до якої належить ця компанія, з погляду довгострокової прибутковості? Не всі галузі пропонують однакові можливості для довгострокової прибутковості. По-друге, які фактори визначають відносну конкурентну позицію та стратегію компаній на ринку збуту. Найчастіше одні компанії більш прибуткові, ніж інші, незалежно від обсягу капіталу чи статусу керівництва.

Проте пошук відповіді ці питання не вичерпує проблему вибору конкурентної стратегії. Оскільки компанія працює в дуже привабливій галузі, вона може не досягти високого прибутку, якщо вибере погану конкурентну позицію. І навпаки, компанія може опинитися у чудовій конкурентній позиції у збитковій галузі і всі спроби покращити її становище виявляться неефективними.

Загалом нині бізнес-стратегія є детальним і всебічним планом намірів організації, спрямований досягнення заздалегідь визначених цілей шляхом розподіляння невеликих внутрішніх можливостей (з організаційним підрозділам, функцій, регіонам, продуктам чи технологіям) з урахуванням їх становища. та зміни в організації для досягнення довкілля [16, 50].

Проте пошук відповіді ці питання не вичерпує проблему вибору

конкурентної стратегії. Оскільки компанія працює в дуже привабливій галузі, вона може не досягти високого прибутку, якщо вибере погану конкурентну позицію. І навпаки, компанія, яка перебуває у чудовій конкурентній позиції, може опинитися у збитковій галузі і всі спроби покращити її становище будуть неефективними.

Загалом бізнес-стратегія – це комплексний, деталізований, комплексний план намірів організації, спрямований на досягнення заздалегідь визначених цілей шляхом розподілу обмежених внутрішніх ресурсів (за організаційними одиницями, функціями, регіонами, продуктами чи технологіями) з урахуванням їх позиції та зовнішніх змін навколишнього середовища [42].

Конкурентна стратегія – це узагальнений зразок дій і набір правил, які мають слугувати керівництвом для прийняття підприємством рішень з метою досягнення та підтримки довгострокової конкурентоспроможності.

Стратегія створює деяку структуру, яка дозволяє виявити й визначити зміни зовнішніх і внутрішніх кондицій модифікації системи та викликану цими перетвореннями необхідність її поліпшення.

Стратегія, як спосіб досягнення довгострокових цілей, враховує прогнози в поведінці зовнішнього середовища та аналізує можливості діяльності та процвітання підприємства. Ця стратегія адаптується до змін зовнішнього середовища та мобілізує ресурси компанії, спрямовуючи їх на досягнення власних цілей [11, 50].

Конкурентна стратегія – це довгостроковий план, який включає набір засобів і методів, спрямованих організацією на досягнення мети отримання переваги над конкурентами в наданні товарів і послуг [77].

Один із основних підходів до розробки конкурентних стратегій визначається двома факторами: цілями, які переслідують компанії на ринку, та основою конкурентної переваги. Цей підхід був розроблений Майклом Портером. Автор представляє конкурентну стратегію як поєднання цілей (результатів), які переслідує підприємство, і засобів (методів), за допомогою яких воно має намір їх досягти. Цю комбінацію М. Портер називає «колесом

конкурентної стратегії» (рис. 1.1) і вважає її засобом відображення найбільш згорнутого з ключових аспектів конкурентної стратегії компанії.



Рис. 1.1. Колесо конкурентної стратегії М. Портера

Джерело: сформовано автором на основі [12,37]

Згідно з заявою Майкла Портера, центр колеса представляє цілі компанії - це загальні визначення її конкурентних цілей і конкретних економічних і неекономічних завдань. Спиці колеса виступають ключовими напрямками бізнес-політики, за допомогою яких він прагне досягти своїх цілей. Ці спиці, або методи, мають виходити з центру – цілей – і бути взаємопов'язаними, інакше колесо не зможе обертатися. На думку вченого, у кожному пункті схеми має бути зазначено коротке визначення ключових аспектів бізнес-політики, відповідно до галузі та виду діяльності компанії, а формулювання цих ключових напрямків бізнес-політики може бути більш-менш конкретним, залежно від характеру бізнесу. Після їх формулювання вони формують

концепцію стратегії, яка може служити керівництвом для всіх дій компанії.

В цілому розробка конкурентної стратегії передбачає врахування чотирьох основних чинників, які розкривають поріг перспектив результативних підприємств.

Переваги та недоліки підприємства залежать від структури його активів і компетенцій порівняно з конкурентами, зокрема фінансові ресурси, технологічний статус, впізнаваність бренду тощо, завдання полягає в реалізації обраної стратегії. Переваги та недоліки разом з індивідуальними цінностями визначають внутрішні обмеження компанії, які впливають на вибір успішної стратегії. Зовнішні обмеження підприємства окреслюються його сферою діяльності та ширшим середовищем. Перспективи та ризики галузі визначають конкурентне середовище, властиві йому загрози та потенційні вигоди. Соціальні сподівання віддзеркалюють авторитет на підприємство таких чинників, як державна політика, соціальні взаємини, суспільні норми та багато інших. Ці фактори необхідно враховувати при розробці реалістичного набору цілей і засобів [14].

Тенденції останнього десятиліття продемонстрували здатність ринку швидко змінюватися, що, у свою чергу, вимагає використання більш гнучких інструментів для оцінки конкурентного середовища та вжиття заходів у відповідь. Надто категоричний підхід з оцінок М. Портера щодо формулювання конкурентної стратегії та вибору лише однієї з них, реалізація якої може тривати десятиліттями, нині програє тактичним прийомам конкурентної боротьби.

З іншого боку, Майкл Портер не акцентував увагу на питанні стратегій реагування на дії конкурентів, які були сформульовані Дж. Траутом і модифіковані Ф. Котлером. Ці стратегії вказують на те, як керувати компанією на конкурентному ринку, де обставини можуть раптово змінитися через появу нових конкурентів, зміни балансу ринкових сил, зміни попиту та ринкової динаміки.

Отже, головна ідея стратегій Майкла Портера полягає в тому, що для

успішної діяльності компанія повинна виділятися серед своїх конкурентів, щоб не стати «для всіх» і, як наслідок, «ні для кого». Щоб впоратися з цим завданням, компанії необхідно вибрати правильну стратегію, якої слідувати в майбутньому.

Ефективне функціонування та розвиток підприємства в умовах ринкової економіки потребує особливого ставлення до створення його конкурентної стратегії. У більшості сучасних досліджень у сфері стратегічного управління концепція конкурентної стратегії розглядається як комплекс принципів і способів, якими має керуватися підприємство для здобуття та утримання конкурентоспроможності у відповідній сфері. Конкурентна стратегія підприємства повинна бути спрямована на отримання конкурентних переваг, які забезпечують оптимальне та стійке фінансове становище підприємства, а також посилення його позицій на ринку [84].

Тому при розробці конкурентних стратегій мають бути визначені основні чинники стратегічного успіху компанії, які базуються на отриманні конкурентних переваг. Стратегічний успіх компанії, на нашу думку, залежить від здатності утримувати довгострокові та стійкі конкурентні переваги.

Тривалість конкурентної переваги окреслюється можливістю підприємства зберегти її та захистити від можливого відтворення конкурентами. Стійкість конкурентних переваг залежить від таких факторів, як джерело переваги, їх кількість і здатність підприємства вишукувати нові джерела конкурентних переваг.

При цьому створення та підтримка конкурентних переваг охоплює всі аспекти діяльності підприємства, пов'язані з розробкою, виробництвом і реалізацією продукції. Головними засадами створення та підтримки конкурентних переваг є:

- прагнення керівництва компанії до постійних вдосконалень, інновацій та змін у всіх аспектах її діяльності;
- постійне вдосконалення та розширення джерел конкурентних переваг компанії, що сприяє її стабільності та стійкості;

- прикладання системного ставлення до формування конкурентних переваг, що охоплює всю діяльність підприємства;

Для виявлення конкурентних переваг і розробки конкурентної стратегії, що забезпечує стратегічний успіх підприємства, можна виділити два підходи: ринковий і ресурсний.

Прихильники ринкової орієнтації, основними з яких є фахівці Гарвардської школи, наприклад Майкл Портер, вважають, що стратегічний успіх компанії залежить насамперед від чіткої орієнтації на ринки збуту та вибору однієї з наступних універсальних стратегій:

- лідер у зниженні витрат;
- лідерство в диференціації або концентрації в одному з цих напрямків, по відношенню до певної групи покупців, частини товару або певного географічного ринку (в межах вузької ринкової ніші).

На думку прихильників ринкової орієнтації, стратегічний успіх підприємства залежить від двох основних факторів: привабливості галузі, в якій конкурують підприємства, і конкурентної позиції самого підприємства в цій галузі.

Приваблива конкурентна позиція визначається наявністю конкурентних переваг у межах певних можливостей, зокрема:

- розробка нових продуктів і вибір сегментів споживачів для обслуговування;
- географічне розташування підприємства;
- рівень вертикальної інтеграції та диверсифікації підприємства, орієнтація на який або вибір є ключовими складовими стратегії.

Вибір конкретної можливості може вплинути на структуру галузі. Важливість стимулів стає ключовою при виборі та створення конкурентної стратегії в рамках ринкового підходу. Ці стимули, що лежать в основі конкурентної переваги, є структурними детермінантами відмінностей між конкуруючими фірмами з точки зору витрат або вигод і поведінки споживачів. До найважливіших стимулів належать:

- розмір операцій;
- накопичення знань під час діяльності;
- розташування виробничих приміщень;
- визначення часу для інвестування в процес;
- рівень вертикальної інтеграції;
- державне регулювання тощо.

Деякі стимули допомагають визначити як відносні витрати, так і диференціацію. Склад і значення індивідуальних стимулів різняться залежно від бізнесу та галузі. Для досягнення успіху підприємство повинно вибрати привабливу конкурентну позицію по відношенню до даної побудови галузі, становища конкурентів і існуючих перспектив, а також привести всі види діяльності у відповідність з обраною позицією [30].

Ресурсний підхід у боротьбі за стратегічним успіхом підприємства є альтернативою схемі розробки стратегії, орієнтованої на ринок. На думку наслідувачів ресурсного підходу, тверда ставка на ринки збуту не є гарантією довгострокового успіху та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Крім того, вважається, що ринковий підхід недостатньо зважає на організаційні, науково-психологічні та соціальні фактори управління підприємством у стратегічному розумінні [28, 75].

На відміну від ринкового, ресурсний підхід опирається на думці, що ринкова позиція підприємства окреслюється його ресурсними можливостями. Тобто основою вибору стратегії є ресурси компанії та управління ними. З цієї точки зору довгострокова конкурентоспроможність підприємства залежить від правильного вибору ресурсів та їх ефективного використання, що дозволяє підприємству виділитися серед конкурентів.

Здатність компанії розвивати ключові компетенції описується поняттям метакомпетенцій, які включають соціальні навички (реакція на критику, здатність реагувати на виклики конкурентів, навички навчання та спілкування). Наявність метакомпетенцій є основою успішного розвитку підприємства, формування, використання та утримання матеріальних і нематеріальних

ключових компетенцій. Важливо враховувати, що під час розробки ресурсоорієнтованої конкурентної стратегії необхідно адекватно оцінити ресурси, можливості компанії у формуванні ключових компетенцій, засоби їх захисту та використовувати більшу кількість аспектів для їх формування, розвитку, і використовувати [34].

Методологія розробки конкурентної стратегії, спрямованої на ресурсні можливості підприємства, повинна відповісти на такі питання:

- які ключові компетенції, включно з метакомпетентностями, на даний момент має підприємство та як довго вони зберігалися?
- як ці навички можна захистити, розвинути та використати в рамках загальної стратегії?
- як забезпечити стійкі засоби їхнього захисту?
- чи може підприємство, спираючись на існуючі ресурси, створити нові, оригінальні комбінації ресурсів, які стануть ключовими компетенціями в майбутньому?
- чи потрібні компанії нові матеріальні та нематеріальні ресурси для досягнення стабільної конкурентоспроможності в майбутньому та які інвестиції для цього потрібні?
- як створювати нові ключові компетенції – з огляду на недосконалість ринку ресурсів, власні оригінальні рішення чи в партнерстві з іншими компаніями?
- чи існують недосконалі ринки факторів виробництва, які фірма може краще використовувати?
- які ключові компетенції конкурентів компанії, які з них можна використати або нейтралізувати, а які неможливо відтворити?
- які можливості є для підприємства у створенні нових ключових компетенцій?

Захист ключових компетенцій може бути забезпечений різними методами, такими як обмеження доступу до певних ресурсів, забезпечення їх невідтворюваності, а також складний і тривалий процес їх створення. Крім того,

фактори, які важко відтворити, такі як таємність або приховування ресурсів, розмір підприємства, високі витрати та час, необхідні для розробки та виведення продукту на ринок, можуть забезпечити захист основних компетенцій. Ці підходи показують, що ресурсний підхід до обґрунтування конкурентної стратегії не слід розглядати як альтернативу ринковому, оскільки він є важливим компонентом конкурентної переваги поряд з іншими факторами, такими як масштаб і спеціалізація [79].

Цей висновок підтверджується тим, що цінність ресурсів розкривається лише в контексті здійснення певних видів діяльності з метою досягнення конкурентних переваг. Водночас конкурентоспроможність ресурсів може змінюватися внаслідок технологічних змін, поведінки конкурентів або зміни запитів споживачів. Таким чином, можна спостерігати залежність між вартістю ресурсів, структурою галузі та ринковою ситуацією.

Зв'язок між ресурсами і видами діяльності є істотним, але ресурси займають проміжне положення в ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків, що пояснює стратегічний успіх підприємства. Ресурси можуть з'являтися в результаті діяльності компанії з плином часу (нематеріальні ресурси), шляхом їх купівлі на ринку або поєднанням обох способів. Ці методи відображають пріоритети управління.

Отже, компанії накопичують зовнішні та внутрішні ресурси за рахунок реалізації різноманітних стратегій у минулому та зміни видів діяльності. При цьому самі ресурси знаходяться між діяльністю компанії та її конкурентною перевагою.

Тому поняття ресурсів має бути присутнім у всіх стратегічних розробках, але при цьому не слід забувати про роль і важливість нематеріальних головних компетенцій у здобуванні стабільності конкурентоспроможності компанії.

Підсумовуючи, послідовні підходи до створення стратегії об'єднані за етапами розробки стратегії:

- формулювання цілей та напрямів розвитку компанії;
- аналіз зовнішнього середовища для підприємства;

- аналіз внутрішніх можливостей, сильних і слабких сторін.

Стратегія конкурентної боротьби визначається вибором керівництвом підприємства основних методів конкуренції - або цінових, або нецінових, в рамках стратегії поведінки.

Сучасна економіка націлена на отримання значних конкурентних переваг в умовах глобалізації підприємницької діяльності. Як правило, вигоди, що виникають внаслідок глобалізації, доповнюють ті, що отримуються в приймаючій країні, і надають їм більш сталого характеру. Також розміщення видів діяльності в інших країнах для використання їх конкурентних переваг дозволяє компенсувати несприятливі умови в країні, де базується компанія [8].

З цієї точки зору глобальна стратегія, на нашу думку, охоплює стратегію, спрямовану на світовий ринок і реалізацію на цьому ринку стандартизованих продуктів або послуг, а також координацію та інтеграцію діяльності в масштабі світового співтовариства. з метою використання можливостей міжнародного поділу праці, переваг масового виробництва та ін. Потреба у створенні глобальної стратегії підприємства в першу чергу окреслюється ступенем глобалізації галузі.

Фокусування керівництва підприємства на тимчасові компоненти конкуренції допускає розмовляти про тимчасову конкурентну стратегію, яка може бути спрямована на задоволення потреб споживачів щодо точності та своєчасності поставок, часової гнучкості та оперативності. Зазвичай ця стратегія на практиці має другорядний характер і доповнює головну конкурентну стратегію підприємства. Слід також позначити що останнім часом зростає кількість ринків, розвиток яких тісно пов'язаний з фактором часу, що сприяє розвитку перспектив застосування концепції часово-орієнтованої конкурентної стратегії [74].

Враховуючи вищесказане, представимо основні етапи формування конкурентної стратегії підприємства на рисунку 1.2.

На вищому рівні управління підприємством приймаються ключові рішення з питань стратегічної спрямованості, які мають загальний характер. Що

стосується стратегічного вибору, який розглядає реальну конкурентну ситуацію в сегментах ринку та наявні ресурси та можливості, то він здійснюється на середньому рівні менеджменту в рамках формування конкурентної стратегії [57].

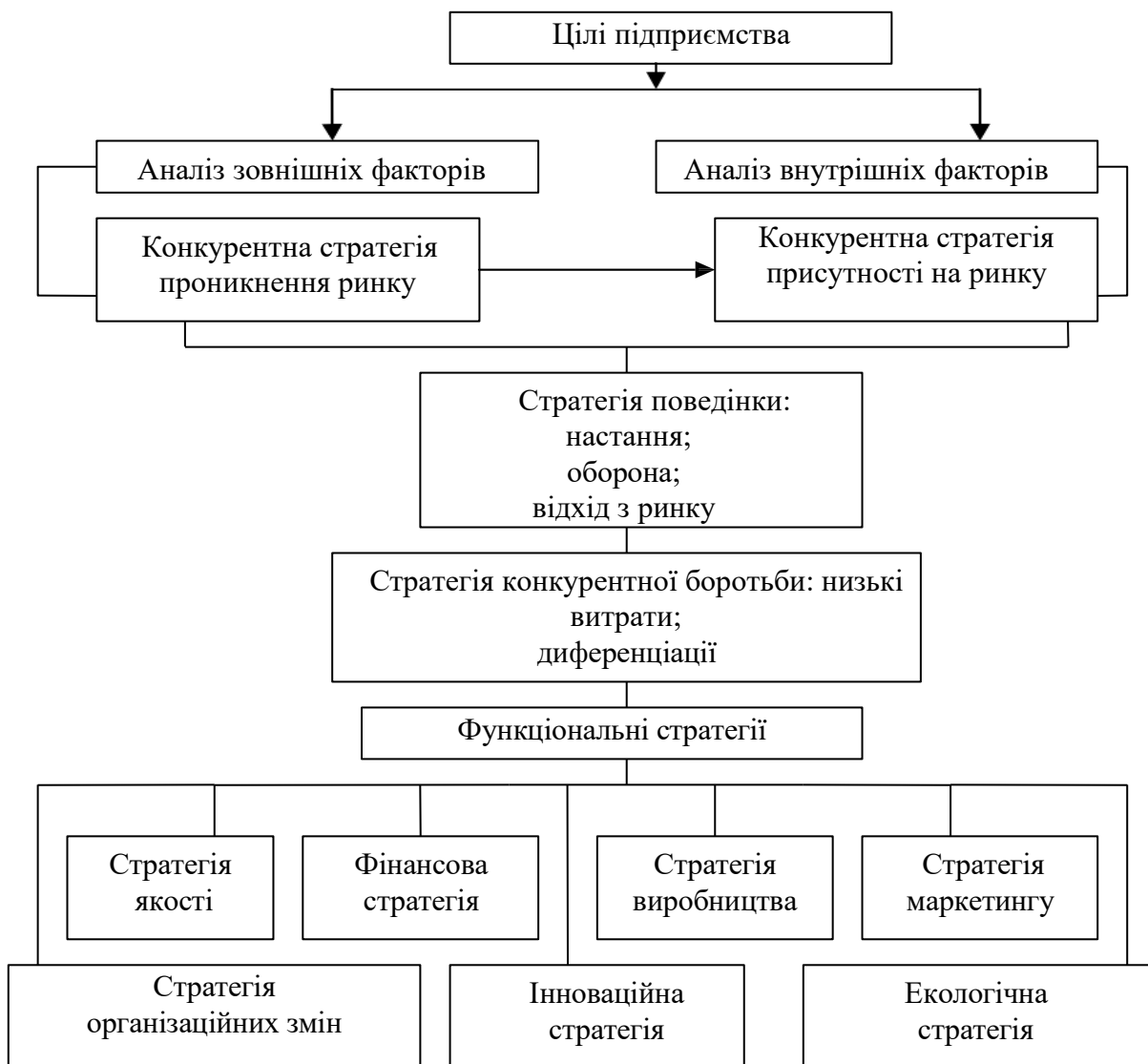


Рис. 1.2. Схема формування стратегій підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [7, 32]

Підсумовуючи дослідження, можна зробити такі висновки:

- стратегічний вибір конкурентної стратегії має ґрунтуватися, насамперед, на чіткій концепції розвитку підприємства, яка враховує різні фактори, такі як минулий досвід стратегій і фактор часу;
- конкурентна стратегія підприємства формується залежно від видів

діяльності та їх взаємодії, які визначаються конкурентними можливостями підприємства, в основі яких лежить система цінностей;

- вибір кожної із зазначених стратегій пов'язаний з певним ризиком, який виникає внаслідок неадекватної оцінки можливостей і власних потенціалів конкурентів, конкурентної ситуації, змін в економіці, правового регулювання тощо.

Отже, ефективне управління полягає в забезпеченні вибору правильної конкурентної стратегії шляхом оптимального поєднання факторів, що її визначають, і використання нових технологій або можливостей, які відкриваються в навколишньому середовищі.

Більшість стратегій, які використовувалися наприкінці ХХ століття, були розроблені в той час, коли ринки були стандартизовані, уподобання споживачів не відрізнялися різноманітністю, а сфера послуг все ще розвивалася. Проте в сучасному світі ми спостерігаємо зміну цих умов під впливом факторів попиту та пропозиції, що суттєво модернізує умови ведення бізнесу компаній [41]. Це означає, що використання традиційних методів і принципів формування конкурентних стратегій не завжди є ефективним, оскільки вони не враховують особливості кожного ринку.

1.2. Класифікація конкурентних стратегій підприємства

Спочатку слово «стратегія» походить із військового контексту, де воно означає планування та реалізацію військової політики або дій з використанням усіх доступних ресурсів. Важливо відзначити, що термін використовувався задовго до нашої ери, наприклад, у творі Сунь Цзи «Мистецтво війни», написаному ще в 500 році до нашої ери. Сьогодні існує багато різних визначень стратегії. Класичне розуміння стратегії, запропоноване Чандлером, визначає її як встановлення основних цілей і довгострокових цілей підприємства та визначення шляхів досягнення цих цілей шляхом ефективного розподілу ресурсів. Стратегія компанії охоплює визначення пріоритетів проблеми та шляхів досягнення поставлених цілей шляхом раціонального використання ресурсів і чітко

визначеної програми дій. Він включає встановлення довгострокових цілей, використання технологій для досягнення цих цілей і систему управління для їх досягнення [58].

Основною характеристикою стратегії є наявність мети. Головною метою стратегії компанії є досягнення довгострокових конкурентних переваг за рахунок ефективного використання ресурсів та адаптації до змін зовнішніх факторів. Фірма, яка хоче бути конкурентоспроможною, повинна вибрати конкурентну стратегію, яка відповідає її цілям. Це важливо, оскільки фірми, які не мають визначеної конкурентної стратегії, стикаються з ризиком низької прибутковості та втрати конкурентних позицій [17].

Конкурентна стратегія передбачає поєднання наступальних і захисних дій залежно від ринкової ситуації. Він також включає короткострокові тактичні кроки для негайного реагування на зміни та довгострокові дії, що визначають майбутні конкурентні можливості підприємства. Конкурентна стратегія базується на визначенні стратегічної мети та виборі виду конкурентної переваги. Стратегічна мета визначає цільовий ринок і рівень конкуренції, тоді як обрана перевага визначає те, як фірма збирається конкурувати на ринку. Філіп Котлер, оцінюючи за критерієм «частка ринку», виділяє такі види конкурентних стратегій: ринкове лідерство, наступник лідера та спеціалізація [83].

Стратегія лідерства. Фірма, яка є лідером ринку, займає домінуюче становище і часто є орієнтиром для конкурентів, які можуть атакувати, імітувати або уникати її. Такі фірми мають основні та глобальні стратегії розширення попиту, спрямовані на залучення нових клієнтів, просування нових способів використання існуючих продуктів або збільшення їх використання.

Стратегія «наступник лідера». Це компанія з невеликою часткою ринку, яка підлаштовується під рішення лідера і намагається мирно співіснувати та ділити ринок. Така стратегія часто має місце в олігополії, де кожен учасник уникає конкуренції, що може завдати шкоди всім учасникам ринку.

Стратегія спеціалізації. Ця стратегія передбачає зосередження на

ринковій ніші, яка відповідає конкретним потребам клієнтів. Для успішної спеціалізації необхідно мати потенціал прибутку та зростання, бути малоцікавим для конкурентів і мати стабільний бар'єр входу для нових учасників.

Майкл Портер виділив три основні конкурентні стратегії на основі співвідношення між масштабом конкуренції та типом конкурентної переваги (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація конкурентних стратегій за М. Портером

Стратегія	Суть стратегії	Перевага	Ризик стратегії
1. Перевага за собівартістю	Орієнтація на широкий ринок та виробництво у великій кількості товарів.	Низькі питомі витрати, що дозволяє залучати споживачів низькими цінами.	1. Принципові технологічні зміни можуть знецінити колишні інвестиції та ефект навчання. 2. Конкуренти можуть запозичити методи зниження витрат. 3. Непередбачувані підвищення витрат, наприклад вартості сировини та енергії, можуть призвести до зменшення розриву в цінах, порівняно з конкурентами.
2. Стратегія диференціації	Орієнтація на великий ринок, пропозиція унікального товару через дизайн, характеристики, доступність, надійність.	Споживачі набувають лояльності до товарної марки.	1. Наслідкування зменшують переваги, пов'язані з диференціюванням. 2. Великий відрив у ціні лідера за витратами призведе до того, що для покупців фінансовий розрахунок буде важливішим, ніж вірність марці. 3. Характеристика товару, де ґрунтується диференціювання (напр., яскравий дизайн), може в споживача внаслідок зміни системи цінностей втратити своє значення.
3. Стратегія концентрації	Орієнтація на специфічний сегмент ринку через низькі ціни чи унікальну пропозицію.	Можливість контролю витрат у вигляді концентрації зусиль на кількох товарах, створення репутації під час обслуговування ринку, незадоволеного конкурентами.	1. Переваги товару, специфічні для сегмента, в очах споживачів можуть не виправдати різниці в ціні через великі відмінності у цінах між товарами спеціалізованих підприємств та підприємств, що працюють на спільному ринку. 2. Небезпека зменшення відмінностей між бажаннями сегмента та всього ринку. 3. Конкуренти можуть знайти всередині сегмента підсегменти та спеціалізуватися ще сильніше.

Джерело: сформовано автором на основі [12, 49, 65]

Матриця Портера є моделлю для аналізу ринкових можливостей бізнесу, що охоплює п'ять ключових факторів: 1) загрози з боку нових учасників ринку; 2) рівень впливу покупців на ринок; 3) вплив постачальників на ринок; 4) наявність замінного товару; 5) ступінь суперництва між діючими учасниками ринку. Цей аналіз можна застосовувати як до окремих підприємств, так і до цілих секторів ринку. На основі цих факторів Портер створив матрицю конкуренції (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Матриця конкуренції Портера

		Неповторність з точки зору покупця	Переваги в собівартості
Стратегічна мета	Вся галузь	Диференціювання	Лідерство в галузі витрат
	Один сегмент ринку	Концентрація на сегменті	

Джерело: [34]

Майкл Портер висловив ідею, що компанія, щоб стабільно розвиватися, повинна займати лідируючі позиції в одному з трьох напрямків: продукт, ціна або вузька ринкова ніша. Його класифікація конкурентних стратегій (таблиця 1.3), запропонована в третій чверті XX століття, залишається основою стратегічного менеджменту. Ця типологія Портера базується на двох параметрах: сегменті ринку, на який орієнтується компанія, і типі конкурентної переваги, яку вона використовує. Розглянемо цю класифікацію у вигляді матриці та проаналізуємо характеристики кожної з чотирьох можливих стратегій.

1. Лідерство у стратегіях витрат включає оптимізацію витрат на кожному етапі процесу створення вартості продукту. Компанії, які використовують цю стратегію, прагнуть усунути непотрібні функції продукту та зосередитися на основній функціональності. Основною конкурентною перевагою в даному випадку є можливість виробляти продукцію з меншими витратами порівняно з конкурентами, зберігаючи прибутковість. Використання такої стратегії рекомендовано у випадках, коли попит на товар чи послугу

реагує на зміну ціни, а сам товар чи послуга має стандартне використання та є однорідним. Однак варто пам'ятати, що стратегія цінового лідерства не позбавлена ризиків, оскільки конкуренти також можуть відреагувати на зниження цін, що може призвести до тривалої цінової війни, що негативно позначиться на прибутках компанії в довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.3

Класифікація конкурентних стратегій М. Портера

		Конкурентна перевага	
		Найменші витрати	Диференціація
Сфера конкуренції	Широка мета	Лідерство з витрат	Диференціація
	Вузька мета	Сфокусоване лідерство з витрат	Сфокусована диференціація

Джерело: [21, 55]

2. Диференціація полягає в отриманні конкурентної переваги шляхом створення унікальних продуктів з високою якістю або функціями. Ця стратегія ефективна, коли на ринку існує різноманітний попит і споживачі враховують найменші зміни в продуктах. Однак це пов'язано з ризиками, такими як можливість створення непотрібних функцій, неправильне розуміння споживачами або ігнорування цінності додаткових функцій.

3. Цілеспрямоване лідерство у стратегіях витрат передбачає збереження основних принципів лідерства за витратами, але компанія спрямовує свої зусилля на обмежений сегмент ринку, обслуговуючи лише певну аудиторію. Це можуть бути компанії, які діють у певному географічному регіоні або пропонують певні товари та послуги, що представляють інтерес для обмеженого кола споживачів.

4. Цілеспрямована диференціація передбачає збереження основних принципів стратегії диференціації, але компанія спрямовує свої зусилля на конкретний сегмент ринку, який потребує унікальних характеристик продукту. Цей сегмент часто представлений елітними споживачами, які цінують високу якість продукції. Однак існують додаткові ризики, особливо у випадку зміни споживчих уподобань, які можуть ускладнити адаптацію продукції до нових

вимог ринку.

М. Портер зазначив, що компанія повинна звернути увагу на одну з типових конкурентних стратегій. За відсутності чіткого вибору стратегії компанія ризикує втратити клієнтів. Наприклад, якщо вона не зосередиться на зниженні цін, вона не зможе конкурувати з іншими компаніями, які пропонують низькі ціни. Або якщо йому не вдається залучити споживачів, зацікавлених у високоякісному продукті, це може бути через відсутність акценту на диференціації продукту. Процес побудови конкурентної стратегії Портер описав так: на першому етапі розробляється стратегія, враховуючи позитивні чи негативні сторони товару; на другому етапі створюється сильна конкурентна перевага, що відповідає обраній стратегії; третій етап включає визначення груп конкурентів, які повинні конкурувати за частку ринку, а також тих, які можуть становити загрозу для компанії; і, нарешті, четвертий етап - розробка тактичного плану дій для досягнення довгострокових змагальних цілей.

Формування лояльності клієнтів стає ключовим аспектом у розробці конкурентної стратегії. Клієнти відіграють важливу роль у бізнесі, і турбота про них і їх утримання можуть мати значний вплив на результати бізнесу. Дослідження показують, що програми лояльності призводять до зниження відтоку клієнтів на 30% і збільшення товарообігу на 10%. Навіть утримання лише 5% від загальної кількості клієнтів може з часом призвести до збільшення доходу від них на 25-85%. Прибуток клієнта може збільшитися за рахунок збільшення його доходу, заощаджень і переходу на більш дорогі товари [32].

Програми лояльності допомагають виявити задоволених клієнтів, які обирають товари конкурентів, і зменшити кількість незадоволених клієнтів, які можуть подавати скарги. Обмін інформацією між покупцем і продавцем допомагає скоротити витрати на маркетингові дослідження та ефективно проводити рекламні кампанії. Постійні клієнти є ефективним джерелом інформації про якість продукції та дозволяють компанії прогнозувати їхні потреби та оптимізувати асортимент. Однак важливо враховувати, що базова модель конкурентної стратегії Портера була розроблена багато років тому і не враховує сучасні характеристики ринків.

Тому розробка грамотної конкурентної стратегії, що відповідає умовам сучасного конкурентного середовища, стає ще більш важливою для успіху компанії [31].



Рис 1.3. Загальна концепція формування конкурентної стратегії проникнення ринок

Джерело: сформовано автором на основі [3,11, 23, 64]

Водночас більш детальний аналіз видів конкурентних стратегій та їх характеристик дозволить уникнути помилкового вибору. Першочергово, слід

розглянути конкурентну стратегію проникнення на ринок і конкурентну стратегію присутності на ринку.

Стратегія проникнення на ринок (рисунок 1.3) безпосередньо впливає на довгострокову присутність товару на ринку та визначає вибір і розробку наступної конкурентоспроможної стратегії присутності на ринку, яка в кінцевому підсумку визначає рівень конкурентоспроможності підприємства.

Загальна концепція включає:

- рішення керівництва компанії про вихід на ринок: коли, з якими інвестиціями та в якій сфері конкуренції;
- структурні ознаки ринку чи галузі;
- характеристики самого підприємства;
- зв'язок усіх перелічених елементів з довготривалою присутністю товару на ринку.

Ефективність цих стратегій визначається ринковим успіхом, тобто досягненням зрілості ринку або розширенням меж товарного ринку. Найбільш загальновизнаними критеріями є прибуток і частка ринку.

Конкурентна стратегія присутності на ринку включає стратегію поведінки та стратегію конкуренції, які сприяють розумінню причин стратегічного успіху підприємства. Види та характеристики стратегій – це закономірності стратегічних дій, що визначаються зовнішніми та внутрішніми умовами діяльності підприємства. Типові конкурентні стратегії класифікуються за активністю або агресивністю та включають наступальні, оборонні стратегії та стратегії відходу [19, 35, 57, 90].

1.3. Методичні підходи до формування конкурентної стратегії

Для формування та обґрунтування конкурентної стратегії на ринку ковбасних виробів в дослідженні було використано наступні методи:

1. SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) - аналіз.

Це метод стратегічного планування за допомогою якого оцінюється положення компанії на ринку, а також визначається оптимальна стратегія її

розвитку. Також цей аналіз допомагає керівництву компанії приймати найкращі рішення, які допоможуть поліпшити позиції компанії.

Найбільш корисним часом для використання SPACE-аналізу є ситуація, коли компанія стикається з серйозними змінами всередині компанії, або ззовні. В таких умовах SPACE-аналіз допомагає компаніям адаптувати свої стратегії, приймати зважені рішення і пристосуватися до змін.

Основними перевагами SPACE -аналізу є:

1. Комплексний підхід. Даний метод аналізує компанії за допомогою чотирьох ключових факторів, що дозволяє побачити комплексно оцінити компанію на ринку.

2. Простота. Цей аналіз дуже легко аналізувати. Результати відразу наносяться на графік, який показує рекомендовану стратегію.

3. Гнучкість. SPACE -аналіз можна використовувати в різних галузях для компаній різних розмірів. Він підходить як для великих корпорацій, так і для невеликих бізнесів, які хочуть краще розуміти своє становище на ринку.

4. Фокус на стратегії. Він допомагає виділити пріоритетні напрямки для компанії, що сприяє розробці ефективної стратегії, спрямованої на покращення ринкової позиції та адаптацію до змін.

5. Підтримка прийняття обґрунтованих рішень. SPACE-аналіз дає об'єктивні дані для керівництва, допомагаючи приймати рішення на основі аналізу, що є особливо важливим при розробці довгострокових планів та розподілі ресурсів.

6. Посилення конкурентоспроможності: SPACE-аналіз допомагає компанії зрозуміти, як посилити свої конкурентні переваги та знизити вплив конкурентів, що сприяє покращенню ринкової ситуації.

Ці переваги роблять SPACE-аналіз корисним інструментом для стратегічного планування, дозволяючи компанії впевненіше розробляти довгострокові стратегії, адаптуючись до змін та підтримуючи стійке зростання.

Всього виділяють чотири види стратегій в залежності від стратегічного положення (таблиця 1.4)

Таблиця 1.4

Види стратегій залежно від стратегічного положення

Стратегічне положення	Характеристика
Агресивне	Цей стан характерний для привабливої галузі. Підприємство отримує конкурентні позиції, які вона може утримати та примножити за допомогою фінансового потенціалу. Незначні при цьому загрози, та концентрація на забезпеченні інтересів. Механізми спрямовуються на: - розширення виробництва і продажів - цінову війну з конкурентами - освоєння нових секторів ринку - просування брендів
Конкурентне	Характеризується привабливістю галузі. Підприємство займає конкурентні позиції в частково нестабільному становищі. Загрозливим фактором є фінансовий потенціал. Варто скорочувати загрози, що пов'язані із втратою фінансування. Основні механізми: - пошук фінансових надходжень - розвиток збутової мережі
Консервативне	Даний стан зазвичай можна спостерігати на стабільних ринках з низькими темпами росту. За такого стану зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Важливим фактором є конкурентні можливості продукту. Основні механізми: - зниження собівартості при підвищенні якості товару: - скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки
Захисне	Цей стан виникає в ситуації, коли фірма працює в привабливій галузі, але їй не вистачає конкурентоздатності продукції і фінансових ресурсів. Ключовою стратегією є: - скорочення загроз - ухід з ринку

Джерело: [44]

В залежності від аналізу позиції компанії на ринку у таблиці 1.4 є рекомендації щодо дії компанії

2. Модель Shell/DPM.

Модель Shell/DPM є своєрідним показником фінансових потоків. Вона допомагає побачити якнайкраще розподілити потоки з тих галузей бізнесу, які заробляють гроші в ті галузі, які є найбільш рентабельним і найбільш привабливими з інвестиційної точки зору.

Модель Shell/DPM робиться за допомогою двох таблиць-конкурентоспроможність бізнесу і привабливість бізнесу. У таблиці конкурентоспроможність бізнесу ми аналізуємо себе і своїх конкурентів за такими факторами як:

1. Ринок
2. Конкуренція
3. Фінанси
4. Технологія і організація

Проаналізувавши ці фактори, виставляємо оцінку своєму підприємству і підприємствам конкурентів

У таблиці привабливість бізнесу робимо аналіз за такими факторами як:

1. Ринок
2. Конкуренція
3. Фінанси і економіка
4. Технології
5. Соціальні і політичні фактори

Після аналізу цих фактори, виставляємо оцінку своєму підприємству і підприємствам конкурентів

Проаналізувавши наше підприємства и підприємства конкурентів ми можемо накласти ці дані на матрицю Shell/DPM і в залежності від позиції компанії на матриці можна побачити яку стратегію слід обрати.

В залежності від місця компанії у матриці існує декілька стратегій

1. Позиція «Лідер бізнесу»– підприємство має гарні позиції у привабливій галузі. Підприємству слід спрямувати свої зусилля на захист своїх позицій і далі розвивати бізнес.

2. Позиція «Стратегія зростання»– підприємство має потужні позиції в помірно привабливою галузі. Підприємству слід зосередитись на збереженні своїх поточних позицій.

3. Позиція «Стратегія генератора грошової готівки»– підприємство має міцні позиції в непривабливій галузі. Основною задачею підприємства є витягування максимального доходу.

4. Позиція «Посилення конкурентних переваг»– підприємство займає середні позиції в привабливій галузі. Підприємству треба інвестувати гроші, щоб стати лідером.

5. Позиція «Продовжувати бізнес з обережністю»– підприємство займає середнє положення в галузі з середньою привабливістю. Підприємству потрібно дуже обачно інвестувати розраховуючи на швидку віддачу.

6. Позиція «Стратегія часткового згорання»– підприємство займає середні позиції в непривабливій галузі. Необхідно намагатись заробити максимальний дохід, який тільки можливо і потім інвестувати в інші багатообіцяючі галузі.

7. Позиція «Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес»– підприємство займає слабе місце у привабливій галузі. Підприємству слід займатись інвестуванням або залишити цей бізнес.

8. Позиція «Продовжувати бізнес з обережністю або частково згортати виробництво»–підприємство займає слабкі місця в помірно привабливою галузі. Треба триматись в галузі доти, доки вона приносить прибуток.

9. Позиція «Стратегія згорання бізнесу»–підприємство займає слабкі місця в непривабливій галузі. Підприємству треба залишити цей бізнес.

Загалом можна сказати, що модель Shell/DPM є гарним інструментом стратегічного аналізу підприємства, яке прагне підвищити свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

3. Метод анкетування.

Метод анкетування є одним з найкращих інструментів для збору даних про респондентів. Головною метою анкетування є отримання даних, потрібних для досягнення конкретних цілей маркетингового дослідження.

Анкета-це інструмент, за допомогою якого можна отримати інформацію про споживачів, їх переваги, потреби та ставлення до продуктів компанії. Маркетингова анкета допомагає компаніям глибше зрозуміти цільову аудиторію та приймати більш обґрунтовані рішення щодо продуктів, просування, ціноутворення та продажу.

Основними перевагами анкетування є:

1. Економічність. Анкетування, особливо онлайн, є відносно недорогим способом збору великої кількості даних, оскільки не вимагає значних витрат на матеріали чи персонал.

2. Швидкість розповсюдження. Анкети можна швидко розповсюджувати серед великої кількості респондентів, і отримати відповіді можна в короткі терміни, особливо в електронній формі.

3. Зручність для респондентів. Люди можуть заповнювати анкету у зручний для них час і темпі, що підвищує якість відповідей і рівень залученості.

4. Масштабованість. Анкетування дозволяє охопити велику кількість респондентів, що робить його корисним для дослідження великих груп населення або для широкого ринку.

5. Анонімність. Можливість анонімно заповнювати анкети дозволяє респондентам давати більш чесні й відкриті відповіді, особливо щодо делікатних або особистих питань.

6. Гнучкість. Анкети можна легко адаптувати під різні дослідження та цілі, включаючи різні типи питань (закриті, відкриті, з вибором тощо).

7. Можливість автоматизації обробки даних. Завдяки цифровим інструментам результати анкетування можуть автоматично збиратися та оброблятися, що зменшує час та можливі помилки під час аналізу.

Загалом метод анкетування є одним з найбільш популярних і ефективних методів для отримання інформації про споживачів, аналізу ринку і оцінки настрою аудиторії. Тому його слід використовувати щоб вчасно здійснювати потрібні зміни в компанії.

4. Оцінка та дослід середовища підприємства.

Кожне підприємство працює у певному середовищі. Середовище має дуже сильний вплив на підприємство, оскільки від нього фактично залежить існування підприємства. Через те, що середовище є дуже важливим фактором з нього слід починати розробку стратегії. Аналіз і прогнозування розвитку середовища є основою для вибору подальшої стратегії підприємства.

Середовище складається з мікросередовища і макросередовища

До факторів макросередовища входять:

1. Політико-правові
2. Економічні
3. Природно-географічні
4. Демографічні
5. Соціально-культурні
6. Науково-технічні

До факторів мікросередовища входять:

1. Споживачі
2. Конкуренти
3. Постачальники
4. Контактні аудиторії
5. Посередники

Початком аналізу середовища є аналіз факторів макросередовища і мікросередовища. Результатом аналізу є оцінка можливостей і загроз зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін внутрішнього. В кінці аналізу ми отримуємо базу для стратегічного аналізу підприємства і вибору стратегії.

В цілому слід зазначити, що аналіз мікросередовища і макросередовища є базисом поточку аналізу підприємства. Цей аналіз допомагає виявити можливості та загрози для підприємства, завдяки чому підприємство може підготуватись до вирішення потенційних загроз або до використання потенційних можливостей.

РОЗДІЛ 2

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ КОВБАСНИХ ВИРОБІВ

2.1 Маркетингове макросередовище ринку

Макросередовище - це фактори, які дуже сильно впливають на підприємство, але на які підприємство не може вплинути або його вплив дуже слабкий.

Аналіз і вивчення відіграють важливу роль у стратегічному плануванні. Вони проводяться кожного разу, коли потрібно розробити нові стратегії поведінки або скоригувати існуючі. Отримані під час аналізу дані є цінними для прийняття рішень. Це пояснює, чому макромаркетингове середовище компанії містить як загрози, так і можливості для розвитку. Їх потрібно вивчати, щоб бути готовим до будь-яких варіантів розвитку подій та бути в курсі тенденцій для ефективного прогнозування [34].

Ступінь впливу макросередовища залежить від того, наскільки діяльність компанії пов'язана із загальним станом економіки. Циклічні галузі сильно піддаються впливу макросередовища, тоді як базові галузі менш вразливі. Галузі, які значною мірою залежать від кредитів для фінансування придбань та інвестицій, сильно відчують зміни в процентних ставках і глобальних фінансових ринках.

Макросередовище може безпосередньо впливати на здатність і бажання споживачів витратити гроші. Індустрія розкоші та споживчих товарів може сильно постраждати від змін у споживчих витратах. Бізнес і економісти уважно відстежують реакцію споживачів на загальне макросередовище, розглядаючи її як показник стану економіки.

Важливо усвідомлювати, що маркетингове середовище підприємства постійно змінюється і вимагає від компаній гнучкості та адаптивності. Лише ті компанії, які здатні швидко реагувати на зміни у маркетинговому середовищі, можуть утримувати свої позиції на ринку та забезпечувати зростання і розвиток

свого бізнесу.

Маркетингове макросередовище фірми включає всі фактори, які однаково обмежують можливості функціонування всіх учасників ринку. Факторами маркетингового середовища є:

7. Політико-правові
8. Економічні
9. Природно-географічні
10. Демографічні
11. Соціально-культурні
12. Науково-технічні

Дослідження макросередовища ринку ковбасних виробів Запорізької області розпочнемо з політико-правових факторів. Для цього складемо попередню таблицю оцінки політико-правових факторів, яка представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Політико-правові фактори макросередовища ринку ковбасних виробів

№	Фактор	Класифікація факторів	Оцінка значимості фактору	Загроза	Можливість
1.	Соціально - політична нестабільність країни, що негативно впливає на інвестиційну привабливість країни	Пропозиція/попит	7	-	
2.	Військові дії на території України	Пропозиція/попит	8	-	
3.	Аварійні відключення світла	Пропозиція/попит	6	-	
4.	Закон України «Про безпечність за якість харчових продуктів»	Пропозиція	5		+
5.	Закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини»	Пропозиція	5		+
6.	Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення»	Пропозиція	5		+
7.	Закон України «Про захист споживачів»	Пропозиція	4		+
8.	Закон України «Про підприємства»	Пропозиція	4		+
9.	Закон України «Про підприємництво»	Пропозиція	4		+

Джерело: дослідження автора

При аналізі політико-правових факторів макросередовища ринку ковбасних виробів (таблиця 2.1) виявлено, що найбільш значущим факторами впливу на функціонування ринку ковбасних виробів є: військові дії на території України та аварійні відключення світла обстрілів. Розглянемо більш детального вплив кожного з виявлених в результаті аналізу факторів.

Військові дії на сьогоднішній день дуже сильно впливають на ринок ковбасних виробів. Деякі підприємства залишились на окупованій території. Також почалися проблеми в персоналом, тому що не всі хочуть або можуть виїхати з окупованої території, деякі люди виїхали за кордон і планують там продовжити своє життя. Деякі працівники добровільно або через мобілізацію опинились у Силах оборони України, що також негативно впливає на ринок ковбасних виробів. Загалом можна сказати, що на сьогодні військові дії мають найбільший вплив на більшість ринків України, у тому числі і ковбасних виробів

Наступним важливим фактором є соціально - політична нестабільність країни, що негативно впливає на інвестиційну привабливість країни. Оскільки на території України йдуть бойові дії, є постійна загроза ракетних обстрілів, а також наявність аварійних відключень світла дуже погано впливають на стабільність країни та її інвестиційну привабливість. Багато інвесторів оцінюючи ризик вкладання коштів в Україну відмовляються від цієї ідеї. Через це багато підприємств не можуть вкладатися у свій розвиток. Розширення виробництва, будівництва заводів, купування сучасного обладнання-все це вимагає коштів, яких немає. Це сповільнює розвиток виробництва, що погано відчувається на ринку ковбасних виробів.

У таблиці 2.2 наведено економічні фактори макромаркетингового середовища підприємства на ринку ковбасних виробів.

В результаті аналізу економічних факторів макросередовища на ринку ковбасних виробів (таблиця 2.2) ми бачимо, що інфляційний процес та зменшення купівельної спроможності населення є найбільшими факторами, які впливають на ринок ковбасних виробів.

Таблиця 2.2

Економічні фактори макросередовища ринку ковбасних виробів

№	Фактор	Класифікація факторів	Оцінка значимості фактору	Загроза	Можливість
1.	Інфляційний процес	Попит/пропозиція	8	-	
2.	Зменшення купівельної спроможності населення	Пропозиція/попит	7	-	
3.	Зниження темпів економічного зростання	Пропозиція/попит	5	-	
4.	Зменшення обсягу іноземних інвестицій	Пропозиція	5	-	
5.	Зменшення рівня безробіття	Попит	3		+
6.	Збільшення експорту ковбасних виробів	Пропозиція	3		+
7.	Недостача робочої сили	Пропозиція	3		+

Джерело: дослідження автора

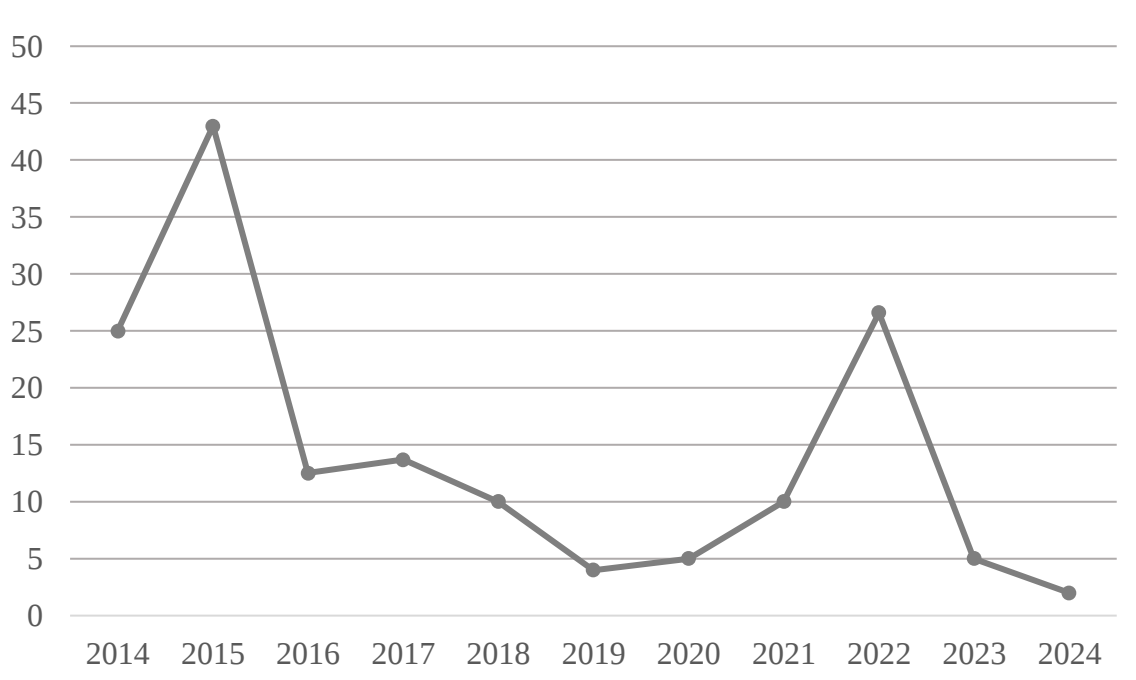


Рис 2.1. Динаміка інфляції в Україні, %

Джерело: розраховано на основі статистичної звітності Державної служби статистики України

Як ми бачимо з динаміки інфляції в Україні (рисунок 2.1) в Україні інфляція то різко зростає, то падає до нормальних значень. Інфляція курсу гривні, як основної валюти України мали негативні наслідки, що вплинуло на розвиток ринку ковбасних виробів України.

Для збереження конкурентоспроможності підприємствам потрібно бути готовими до наслідків інфляція. Зокрема:

1. Підвищувати ефективність виробництва
2. Укласти довгострокові контракти
3. Створювати запаси
4. Підвищувати кваліфікацію працівників

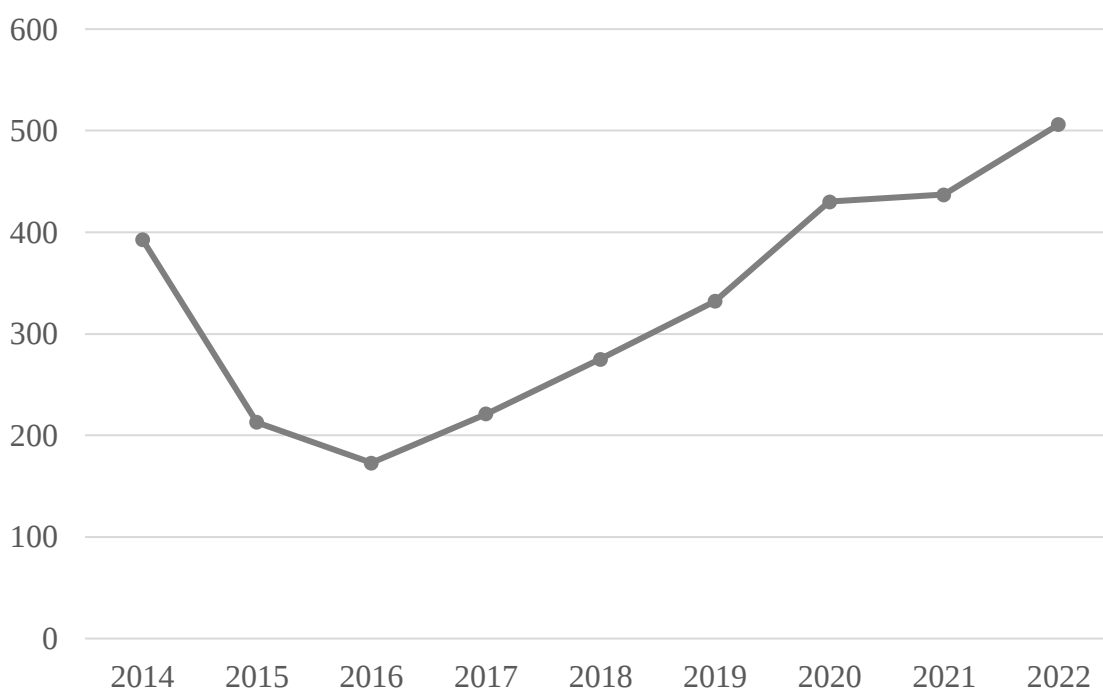


Рис 2.2. Динаміка середньої заробітної плати в Україні

Джерело: розраховано на основі статистичної звітності Державної служби статистики України

За допомогою рисунка 2.2 можна побачити динаміку середньої заробітної плати в Україні. Ми бачимо, що інфляція росте швидше, ніж заробітна плата українців. Крім того, одним з найважливіших факторів росту заробітної плати стало те, що військові почали багато заробляти, що не дуже об'єктивно показує картину того, що відбувається.

В результаті аналізу таблиці 2.3 можна зробити висновок, які природно-географічні фактори макросередовища впливають на ринок ковбасних виробів найбільше.

Таблиця 2.3

Природно-географічні фактори макросередовища ринку ковбасних виробів

№	Фактор	Класифікація факторів	Оцінка значимості фактору	Загроза	Можливість
1.	Близькість до транспортних вузлів	Пропозиція	8		+
2.	Належна температура та вологість	Пропозиція	7		+
3.	Сільськогосподарські регіони	Пропозиція	8		+
4.	Наявність чистої води у регіоні	Пропозиція	6		+
5.	Екологічна чистота регіону	Попит	5		+

Джерело: дослідження автора

Витрати на транспортування сировини та готової продукції є дуже важливим фактором, що впливає на ринок ковбасних виробів. Завдяки близькості до транспортних вузлів підприємство скорочує витрати на логістику, що надає можливість знизити ціни на продукцію, що у свою чергу є дуже важливою конкурентною перевагою

Знаходження підприємства у сільськогосподарському регіоні теж допомагає знижувати витрати на виробництво. Чим більший сільськогосподарській потенціал регіону, де знаходиться підприємство, тим доступніше і дешевше буде ціна сировини для виробництва ковбасних виробів.

До того ж, температура та вологість теж важливі фактори. В регіонах України з високою температурою та вологістю набагато складніше забезпечити тривале зберігання продукції без спеціальних умов. У даному випадку місцезнаходження підприємства у регіоні з невисокою температурою і вологістю в кращим.

Результати досліджень наведених у таблиці 2.4 свідчать, що найбільшими загрозами щодо демографічних факторів ринку є скорочення населення за останні 10 років на 6 мільйонів людей і міграційні процеси.

Таблиця 2.4

Демографічні фактори макросередовища ринку ковбасних виробів

№	Фактор	Класифікація факторів	Оцінка значимості фактору	Загроза	Можливість
1.	Скорочення за останні 10 років кількості населення України на 6 млн. чол.	Попит	8	-	
2.	Відтік основної частини населення у великі міста (3/4 населення проживає у містах)	Попит/пропозиція	6	-	
3.	Міграційні процеси (відтік значної частини населення за кордон)	Попит	9	-	
4.	Мала кількість осіб у родині	Попит	6		+
5.	Завантажений робочий графік	Попит	7		+

Джерело: дослідження автора

Скорочення населення разом з міграційними процесами дуже сильно скорочують попит. Також є відтік робочої сили, що дуже несприятливо впливає на темпи економічного розвитку і на ринок ковбасних виробів також. Нестабільність країни, політична невизначеність, військові дії, зниження рівня життя та мобілізація впливає на те, що люди тікають з України.

Також сильно впливає такий фактор, як робочий графік на ринок ковбасних виробів ринку України. Якщо графік людини дуже завантажений, це може впливати на її вибір продукції на користь напівфабрикатів або готової продукції, куди відносяться ковбасні вироби.

У таблиці 2.5. наведені соціально-культурні фактори, які впливають на макросередовище ринку ковбасних виробів. Можна сказати, що ринок ковбасних виробів має великі можливості щодо розвитку.

Орієнтація на вітчизняного виробника є дуже добрим фактором для попиту і пропозиції. Для попиту це добре, тому що зазвичай вітчизняні виробники мають більш дешевші ціни. Для вітчизняних виробників це добре, тому що це дозволяє їм розширювати свій бізнес.

Таблиця 2.5

Соціально-культурні фактори макросередовища ринку ковбасних виробів

№	Фактор	Класифікація факторів	Оцінка значимості фактору	Загроза	Можливість
1.	Орієнтація споживачів на вітчизняного виробника	Попит	7		+
2.	Вегетаріанство	Попит	5	-	
3.	Відмінності у споживанні за соціальними класами	Попит	4		+
4.	Збільшення освітнього рівня споживачів	Попит	4		+
5.	Збільшення числа поодиноких людей	Попит	6		+

Джерело: дослідження автора

Збільшення кількості поодиноких людей також є дуже важливим фактором, оскільки більшість поодиноких людей не мають змоги завжди готувати собі їжу, обираючи готові страви, або страви, які легко і швидко можна приготувати.

Ще одним важливим фактором є вегетаріанство. Оскільки деякі люди через свої погляди і переконання не їдять тваринну їжу. Це становить певну загрозу для ринку ковбасних виробів.

У таблиці 2.6. наведено науково-технічні фактори макросередовища ринку ковбасних виробів.

Таблиця 2.6

Науково-технічні фактори макросередовища ринку ковбасних виробів

	Фактор	Класифікація факторів	Експертна оцінка значимості фактору	Загроза	Можливість
1.	Автоматизація та роботизація підприємства	Пропозиція	8		+
2.	Наявність сучасного обладнання	Пропозиція	8		+
3.	Альтернативні білки	Пропозиція	7		+

Продовження таблиці 2.6

4.	Інноваційні пакувальні матеріали	Пропозиція	8		+
5.	Технології дезінфекції та стерилізації	Пропозиція	7		+
6.	Цифрові системи управління виробництвом	Пропозиція	8		+

Джерело: дослідження автора

Автоматизація та роботизація є важливим фактором макросередовища ринку ковбасних виробів. Використання автоматизованих систем та роботів дозволяє підвищити ефективність, знизити витрати на працю та покращити якість продукції.

Впровадження цифрових систем управління виробництвом дозволяє краще організовувати роботу на підприємстві, краще контролювати процес виробництва та виправляти помилки, пов'язані з виробництвом товару.

За допомогою експертного методу визначимо значимість кожного виду факторів макромаркетингового середовища ринку ковбасних виробів, таблиця 2.7.

Таблиця 2.7

**Оцінка значимості факторів макромаркетингового середовища
ринку ковбасних виробів**

Фактори	Коефіцієнт вагомості
Політико-правові	0,30
Економічні	0,20
Демографічні	0,20
Соціальні	0,10
Природні	0,10
Науково-технічні	0,10
Разом	1,00

Джерело: дослідження автора

Результати аналізу таблиці 2.7. свідчать, що найбільшу питому вагу у структурі факторів макросередовища ринку ковбасних виробів займають політико-правові, економічні та демографічні фактори.

2.2. Маркетингове мікросередовище ринку

Мікросередовище маркетингу - це сукупність факторів навколо фірми, які знаходяться під її контролем і на які вона може прямо впливати. Вона складається з людей, які мають пряме відношення до бізнесу компанії.

Мікросередовище маркетингу є важливим фактором для досягнення успіху. Компанії, які добре розуміють та аналізують мікросередовище, здатні краще адаптуватися до змін на ринку та ефективніше задовольняти потреби клієнтів [44].

Клієнти є одним із ключових елементів маркетингового мікросередовища. Вони є основою бізнесу та визначають його успіх чи провал. Компанії повинні розуміти потреби своїх клієнтів і пропонувати їм продукти та послуги, які відповідають їхнім очікуванням.

Ще одним важливим елементом маркетингового мікросередовища є конкуренти. Компанії повинні аналізувати своїх конкурентів і розуміти їхні стратегії, щоб розробити ефективну власну маркетингову стратегію.

Постачальники також відіграють важливу роль у діяльності компанії. Якість їхніх товарів і послуг безпосередньо впливає на якість продукції компанії. Тому компанії повинні ретельно вибирати постачальників і співпрацювати лише з тими, хто гарантує високу якість.

Важливим елементом маркетингового мікросередовища є рекламні агентства. Вони допомагають компаніям розробляти та проводити рекламні кампанії, що сприяють залученню нових клієнтів і утриманню наявних.

Загалом, маркетингове мікросередовище є одним із ключових факторів успіху бізнесу. Компанії повинні розуміти та аналізувати своє мікросередовище, щоб успішно конкурувати та задовольняти потреби клієнтів.

Аналіз фактору конкуренції на ринку ковбасних виробів показує, що у ньому є як можливості, так і загрози. Загалом можна зазначити, що на ринку ковбасних виробів дуже велика конкуренція. Тут представлені багато торгових марок, що дуже сприятливо впливає на цей ринок.

Таблиця 2.8

Аналіз впливу конкурентів на виробників ковбасних виробів

Фактори	Класифікація факторів	Експертна оцінка значимості фактору	Загрози	Можливості
1. Можливість появи конкурентів з більш низькими цінами	Пропозиція	8	-	
2. Забезпечення високої якості продукції	Пропозиція	8		+
3. Введення інновацій у виробництві	Пропозиція	6		+
4. Низькі логістичні витрати	Пропозиція	7		+
5. Наявність бренду і репутація	Пропозиція	8		+
6. Високоефективні маркетингові стратегії конкурентів	Пропозиція	8	-	

Джерело: дослідження автора

Найбільшими гравцями на цьому ринку є:

1. Виробничо-комерційна фірма «Укрпромстач-95»
2. Глобинський м'ясокомбінат
3. М'ясокомбінат «Ятнар»
4. Житомирський м'ясокомбінат
5. М'ясопереробна фабрика «Алан»

«Укрпромстач-95» був заснований у 1995 році і з того часу став одним з найбільших агропромислових комплексів країни. Підприємство володіє 2400 гектарами землі, має власні сховища для зерна та комбікормовий завод, а також управляє трьома фермами, де утримується 11,9 тисяч свиней. У Києві компанія управляє великою мережею магазинів, в яких можна знайти понад 100 різних товарів. Крім того, «Укрпромстач-95» активно впроваджує новітні агротехнології, що сприяють високій якості продукції та підвищеній ефективності виробництва [49].

«Глобинський м'ясокомбінат» - підприємство з багатими виробничими традиціями, яке на даний момент є одним з найкращих і найсильніших виробників м'ясної продукції в Україні. Компанія відома не тільки на

внутрішньому ринку, а й за кордоном, активно сприяючи формуванню позитивного іміджу України в Європі [18].

Асортимент продукції «Глобинського м'ясокомбінату» налічує близько 400 найменувань. Це ковбаси та варені ковбаси, варено-копчені та напівкопчені ковбаси, сирокопчені та сирокопчені ковбаси, шинка, а також різноманітні м'ясні та курячі делікатеси.

На підприємстві впроваджено і сертифіковано систему управління якістю ISO 9001, що включає дві власні лабораторії: вимірювальну лабораторію та лабораторію контролю якості ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». Це дає змогу ретельно контролювати якість продукції на всіх етапах виробництва. Окрім того, компанія постійно вдосконалює свої технологічні процеси та інвестує в новітнє обладнання, що дозволяє зберігати лідерські позиції на ринку.

М'ясокомбінат «Ятрань» був заснований у 1960 році і на сьогодні є одним із лідерів української харчової промисловості, спеціалізуючись на виробництві варених, варено-копчених та сирокопчених ковбас. Комбінат розташований у місті Кропивницький.

М'ясокомбінат «Ятрань» є сучасним і високорозвинутим підприємством м'ясопереробної галузі з повним циклом виробництва. Він включає заготівельну ділянку, цехи для первинної обробки великої рогатої худоби та свиней, холодильні камери, два ковбасні цехи, а також цехи для виробництва пельменів і риби. Для забезпечення безперебійної роботи комбінату функціонують механічний, енергетичний та транспортний цехи, а також сучасна електростанція і компресорний цех [65].

Житомирський м'ясокомбінат-це одне з найстаріших підприємств України, історія якого починається ще з 1920 року. У радянський період Житомирський м'ясокомбінат був одним із провідних підприємств міста і було найбільшим підприємством харчової промисловості міста. Станом на сьогоднішній день торгова мережа підприємства складається з сімох фірмових магазинів. Роздрібні магазини і продукти відомі під назвою «М'ясна Гільдія».

М'ясопереробна фабрика «Алан» була заснована в 1998 році. Вона займає

більше 8000 м² виробничих і складських приміщень, а річна потужність підприємства становить 11 тисяч тонн. На фабриці працює понад 1200 висококваліфікованих співробітників, які гарантують високу якість і ефективність виробничих процесів. Продукція фабрики налічує більше 160 різних видів, серед яких варені, варено-копчені, напівкопчені, сирокопчені ковбаси, м'ясні делікатеси, сосиски та сардельки, що задовольняють найвищі вимоги споживачів. Продукція фабрики «Алан» неодноразово ставала лауреатом міжнародних виставок [78].

Розібравши конкурентів слід зазначити фактори, які найбільше впливають на ринок ковбасних виробів. В першу чергу висока конкуренція впливає на цінову конкуренцію. Усі виробник борються за споживачів. Оскільки їх достатньо багато, вони вступають у цінову конкуренцію. Все це вимагає від виробників пошуку нових рішення для зменшення ціни, що змушує їх розвиватися у цьому напрямку. Висока конкуренція також вимагає від виробників вироблення продукції високої якості.

Крім того, слід зазначити, що наявність бренду і репутації також важливі. Адже без них важко викликати довіру у споживачів. А довіра впливає на споживачів дуже сильно. Чим більше людей довіряє бренду-тим більше людей будуть купувати продукцію певної торгової марки-тим більшим буде прибуток.

Не можна забувати і про високоефективні маркетингові стратегії. Якщо вашу компанію не знають на ринку, тоді її продукцію ніхто не буде купувати. Треба, щоб якомога більше людей знали про вашу компанію, тоді її будуть більше купувати, що сприятливо вплине на продажі компанії.

Аналіз фактору споживачів (таблиця 2.9) показав, що можливостей існує набагато більше, аніж загроз. Ковбасні вироби відіграють важливу роль у харчуванні українців і традиційно посідають особливе місце в українській кулінарії. Крім того, дана категорія продуктів включена до переліку мінімального «споживчого кошика». Це підкреслює важливість ковбасних виробів у щоденному раціоні громадян та підтверджує їх важливість у забезпеченні основні потреби населення. Найбільш популярними продуктами

на ринку ковбасних виробів є варені ковбаси продукти. Відразу за ними йдуть копчені і сирокопчені вироби. Для того, щоб бути конкурентоспроможними виробники ковбасних виробів надають широкий вибір продукції для споживачів.

Таблиця 2.9

Аналіз впливу споживачів на виробників ковбасних виробів

Фактори	Класифікація факторів	Оцінка значимості фактору	Загрози	Можливості
1. Зміна споживчих вподобань	Попит/пропозиція	5		+
2. Наявність постійних споживачів продукції	Попит	9		+
3. Висока купівельна спроможність споживачів	Попит	8	-	
4. Вплив соціальних мереж і відгуків	Попит	6		+
5. Лояльність до бренду	Попит	6		+
6. Наявність індивідуалізованих продуктів	Попит	4		+

Джерело: дослідження автора

В останні роки спостерігається ріст експорту ковбасних виробів. Найбільш популярним сегментом в експорті є варені ковбаси, сосиска та сардельки. Найбільшими імпортерами українських ковбасних виробів є Грузія, Азербайджан і Молдова. Разом вони складають приблизно 75% усього експорту ковбасних виробів.

Аналізуючи фактори мікросередовища ковбасних виробів можна зробити висновок, що наявність постійних споживачів є дуже важливим фактором. Вони дають постійний дохід, допомагають знизити маркетингові витрати, часто рекомендують продукцію бізнесу своїм друзям і знайомим та створюють довгострокову стабільність для бізнесу.

Також варто відзначити значимість такого фактору, як купівельна спроможність споживача. Висока купівельна спроможність споживачів сприяє великому обсягу продаж та більшим витратам компанії на маркетингові витрати. До того ж висока купівельна спроможність дозволяє компанії

інвестувати в свій розвиток. Крім того, в умовах високої купівельної спроможності споживачів дозволяє компанії мати більш стійке фінансове положення, що допомагає справлятися з економічними кризами.

Таблиця 2.10

Аналіз впливу постачальників на виробників ковбасних виробів

Фактори	Класифікація факторів	Оцінка значимості фактору	Загрози	Можливості
1. Поява нових постачальників	Пропозиція	8		+
2. Стабільність та надійність поставок	Пропозиція	9		+
3. Збільшення знижок на оптові закупки з боку постачальників	Пропозиція	7		+
4. Порушення умов постачання сировини	Пропозиція	6	-	
5. Погіршення якості сировини	Пропозиція	7	-	
6. Зворотна інтеграція з постачальниками	Пропозиція	6		+

Джерело: дослідження автора

В результаті дослідження впливу фактору постачальників на ринок ковбасних виробів (таблиця 2.10) виявили, що найбільшими можливостями на даному ринку є:

1. Поява нових постачальників
2. Стабільність та надійність поставок
3. Збільшення знижок на оптові закупки з боку постачальників
4. Зворотня інтеграція з постачальником

Найбільшими загрозами на даному ринку є:

1. Порушення умов постачання сировини
2. Погіршення якості сировини

Фактором, який має найбільший вплив на ринок ковбасних виробів є стабільність та надійність поставок. Надійні та стабільні поставки дозволяють підприємству працювати без збоїв та планувати виробництво. Непередбачувані поставки можуть призвести до зупинки виробництва, що збільшує витрати та зменшує ефективність. Також стабільні доставки дозволяють компанії

виконати свої замовлення точно вчасно, що впливає на репутацію та надійність компанії в очах клієнтів. Крім того, надійність поставок допомагають контролювати процес на складі-унікати надлишкових запасів і їх нестачі.

Наступним важливим фактором є можливість появи нових постачальників. Конкуренція серед постачальників може призвести зниження ціни. Нові постачальники можуть запропонувати більш вигідні умови. До того ж нові постачальники можуть запропонувати більш якісні матеріали. Нові постачальники також знижують залежність від одного постачальника, що дозволяє бізнесу диверсифікувати своїх ризики.

Таблиця 2.11

Аналіз впливу постачальників на виробників ковбасних виробів

Фактори	Класифікація факторів	Оцінка значимості фактору	Загрози	Можливості
1. Пошкодження товару на його шляху від виробника до споживача	Пропозиція	8	-	
2 Вертикальна інтеграція з посередником	Пропозиція	7		+
3. Недостатня кількість ділових зв'язків посередника	Пропозиція	6	-	
4. Порушення умов посередницької угоди посередником	Пропозиція	7	-	
5. Можливість посередника переорієнтуватися на роботу з конкурентами	Пропозиція	9	-	
6. Підвищення доступності продукції	Попит	8		+

Джерело: дослідження автора

Аналіз таблиці 2.11 дозволяє визначити, як посередники впливають на ринок ковбасних виробів. Основною загрозою тут є те, що посередник може переключитися на роботу з конкурентами. Якщо посередник почне працювати з конкурентами, це значно зміцнить його позиції у відносинах з компанією, оскільки він матиме інші варіанти. Тобто, він може диктувати і виставляти більш жорсткіші умови праці.

Крім того, посередник може розкрити конференційну інформацію конкурентам про компанію, що може мати негативні наслідки для бізнесу. До того ж, коли посередник перестає фокусуватися на одному, а починає

розпилятися на декілька напрямків, може знизитись якість обслуговування. Також, можуть погіршитися ділові відносини, оскільки переорієнтація роботи на конкурентів може створити атмосферу напруги і недовіри, що негативно вплине на подальшу співпрацю.

Використовуючи таблицю 2.12 можна побачити фактори контактних аудиторій, які впливають на ринок ковбасних виробів. Найбільш серйозним фактором, який впливає на ринок ковбасних виробів є підвищення ставок за кредитами.

Таблиця 2.12

Аналіз впливу контактних аудиторій на виробників ковбасних виробів

Фактори	Класифікація факторів	Оцінка значимості фактору	Загрози	Можливості
1. Штрафи внаслідок перевірки відповідними державними органами	Пропозиція	6	-	
2. Вплив лідерів думок та інфлюенсерів	Пропозиція	6		+
3. Представлення підприємства у ЗМІ	Пропозиція/попит	5		+
4. Підвищення ставки за кредитами	Пропозиція	8	-	
5. Укладання договорів з рекламними агентствами	Пропозиція/попит	6		+

Джерело: дослідження автора

Підвищення ставок може дуже негативно вплинути на ринок ковбасних виробів, оскільки багато компаній використовують кредити для збільшення інвестицій, що збільшує прибуток. Якщо кредити будуть вже коштовними, тоді компанії можуть перестати брати кредити, що сповільнює їхній темп розвитку. А якщо компанії сповільнюють темпи розвитку, тоді сповільнюється і загальний темп розвитку держави. Також підвищення ставок по кредитах дуже сильно шкодить компаніям, які брали кредит, оскільки замість розвитку і розширення їх доводиться приймати екстраординарні рішення. Якщо таких рішень не знаходиться, компанії стають банкрутами, що теж погане впливає на загальний економічний розвиток.

За допомогою експертного методу визначимо значимість кожного виду

факторів мікроркетингового середовища ринку ковбасних виробів, таблиця 2.13.

Таблиця 2.13

**Оцінка значимості факторів макроркетингового середовища ринку
ковбасних виробів**

Фактори	Коефіцієнт вагомості
Споживачі	0,3
Конкуренти	0,25
Постачальники	0,2
Контактні аудиторії	0,1
Посередники	0,15
Разом	1,00

Джерело: дослідження автора

Аналіз таблиці 2.13 показує, що найбільш впливовим фактором у структурі мікросередовища ринку ковбасних виробів є споживачі, конкуренти та постачальники.

2.3. Модель поведінки споживача на ринку

Сучасний ринок ковбасної продукції стоїть перед численними викликами та можливостями. Він є складним економічним утворенням, де важливо враховувати не лише фактори виробництва та маркетингу, але й переваги та уподобання самого споживача. Велика частина успіху будь-якого підприємства, що працює на цьому ринку, залежить від його здатності вчитися, адаптуватися та відповідати на зміни в уявленнях та очікуваннях споживачів.

Український ринок ковбасної продукції має свої особливості, які визначаються не лише культурними та історичними факторами, але й економічними обставинами. Наприклад, висока концентрація українських виробників на ринку дозволяє їм мати значний вплив на його формування та розвиток. Однак це також ставить перед ними великі виклики у конкурентній боротьбі та задає необхідність постійного вдосконалення якості та асортименту продукції, щоб зберігати свої позиції на ринку.

Розуміння споживчих уподобань є одним із ключових аспектів стратегії розвитку будь-якого виробника ковбасних виробів. Тому проведення досліджень і опитувань споживачів стає необхідним етапом для аналізу ринкових тенденцій і визначення пріоритетів у виробництві. Наприклад, визначення того, які смакові характеристики або види продукції користуються найбільшим попитом серед різних груп споживачів, дозволяє виробникам ефективно реагувати на зміни попиту та регулювати виробництво відповідно до цих запитів.

Однією з ключових переваг проведення анкетування є можливість зібрати велику кількість даних від широкого кола респондентів за короткий проміжок часу. Це дозволяє отримати репрезентативну вибірку та з максимальною точністю встановити тенденції споживчих переваг. Крім того, використання анкетування дає можливість залучити до дослідження споживачів з різних регіонів країни, що робить результати більш репрезентативними та універсальними.

Анкета - це інструмент соціологічного дослідження, який складається з набору питань, спрямованих на отримання конкретної інформації від респондентів. Вона може бути використана для збору даних на різні теми, включаючи вподобання споживачів, демографічні характеристики, ставлення до певних продуктів або послуг, соціальні уподобання тощо.

Головна мета анкети полягає в тому, щоб отримати систематизовану інформацію від різних осіб або груп людей, що дозволяє проводити аналіз та зробити висновки. Вона допомагає дослідникам збирати кількісні дані про відповіді респондентів на питання, а також отримувати їхні оцінки, думки та вподобання.

Метою дослідження є збирання інформації для розробки та прийняття рішення щодо підвищення ефективності ринку ковбасних виробів. Завданнями дослідження є :

- визначення кількості споживачів ковбасних виробів;
- визначення частоти вживання ковбасних виробів;

- визначення найбільш поширених видів ковбасних виробів;
- визначення рівня задоволеності споживачів після споживання ковбасних виробів;
- встановлення факторів впливу на вибір ковбасних виробів.

Для вивчення споживчих переваг на ринку ковбасних виробів було проведено опитування за допомогою онлайн анкети, створеної на платформі Google Form. Було опитано 113 респондентів.

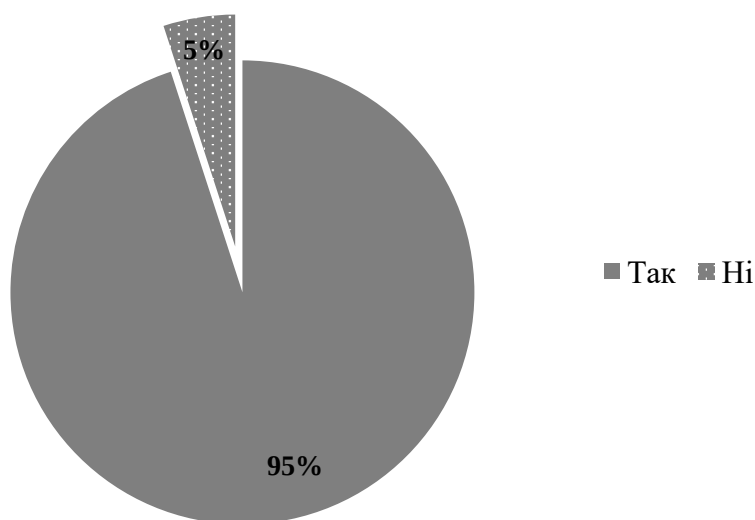


Рис. 2.3. Розподіл респондентів за споживанням ковбасних виробів

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

На рисунку 2.3 представлено розподіл опитаних на споживачів / не споживачів ковбасних виробів. У дослідження взяли участь лише ті респонденти, які вживають ковбасні вироби.

Як бачимо більшість людей (93%) купують ковбасні вироби. Це пояснюється їх популярністю серед населення та їх доступністю для більшості населення.

З проведеного дослідження з'ясувалося, що респонденти надають перевагу таким ковбасним виробам як сардельки (26,7%), за ними йдуть сосиски і варені (20%), потім копчені і сирокопчені (13,3%), а потім варено-копчені (6,7%).

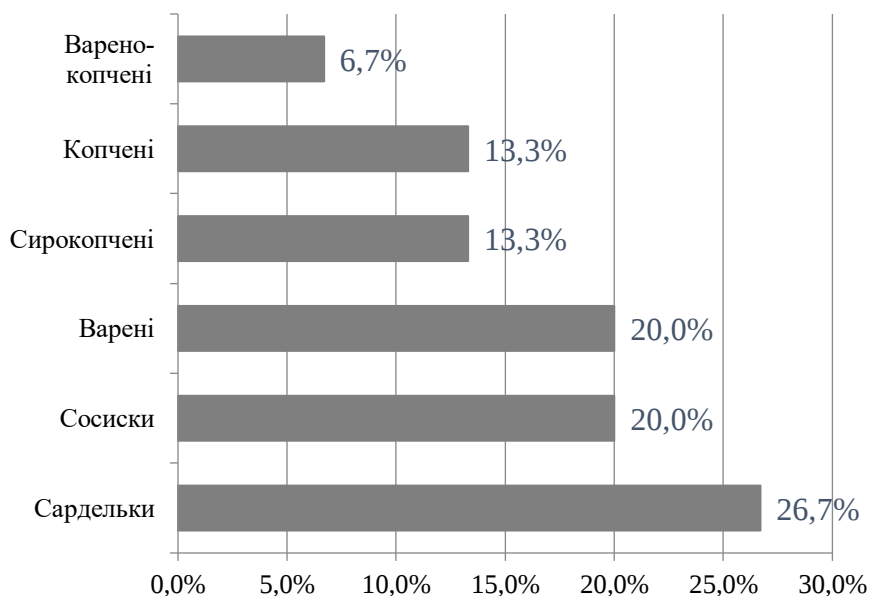


Рис. 2.4. Смакові уподобання серед видів ковбасних виробів

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

В результаті проведеного опитування (рисунок 2.5) виявили, що споживачі доволі часто купують ковбасні вироби. Більшість з них купують їх раз на тиждень (50%), бувають ті, що купують їх дуже часто-кілька разів на тиждень(33%). Лише мала кількість споживачів купують ковбасні вироби дуже рідко - раз на місяць (16%). Це говорить про те, що попит на ковбасні вироби трохи вищий за середній. Проте, криза і війна сильно вдарили по гаманцях споживачів, тому 10% респондентів знижують споживання через зростання цін. За наявності великого вибору на ринку, у вииграші виявляються більш бюджетні товарні категорії.

За результатами аналізу даних анкетування було визначено розмір активних покупців ковбасних виробів, тобто покупців, які особисто купують ковбасні вироби не рідше одного разу на тиждень. Ця категорія склала 75 % опитаних, з них жінок — 88 %, чоловіків — 12 % .

Спостерігаються відмінності між споживчою поведінкою чоловіків та жінок – чоловіки роблять покупки частіше. Практично кожен другий чоловік (41%) купує раз на тиждень. Разом з тим, менша кількість чоловіків (порівняно з жінками) купують раз на два тижні або раз на місяць (19% та 17% відповідно).

Серед жінок спостерігається практично рівномірний розподіл між запропонованими варіантами відповіді: 29% набувають разів на тиждень; 27% купують раз на два тижні; 24% – раз на місяць. Найменше (18%) жінок купують ковбасні вироби частіше, ніж раз на тиждень.

Необхідно підкреслити, що 91,8% опитаних віддають перевагу ковбасній продукції вітчизняного виробництва, що говорить про великий потенціал у сфері розвитку ринку ковбасних.

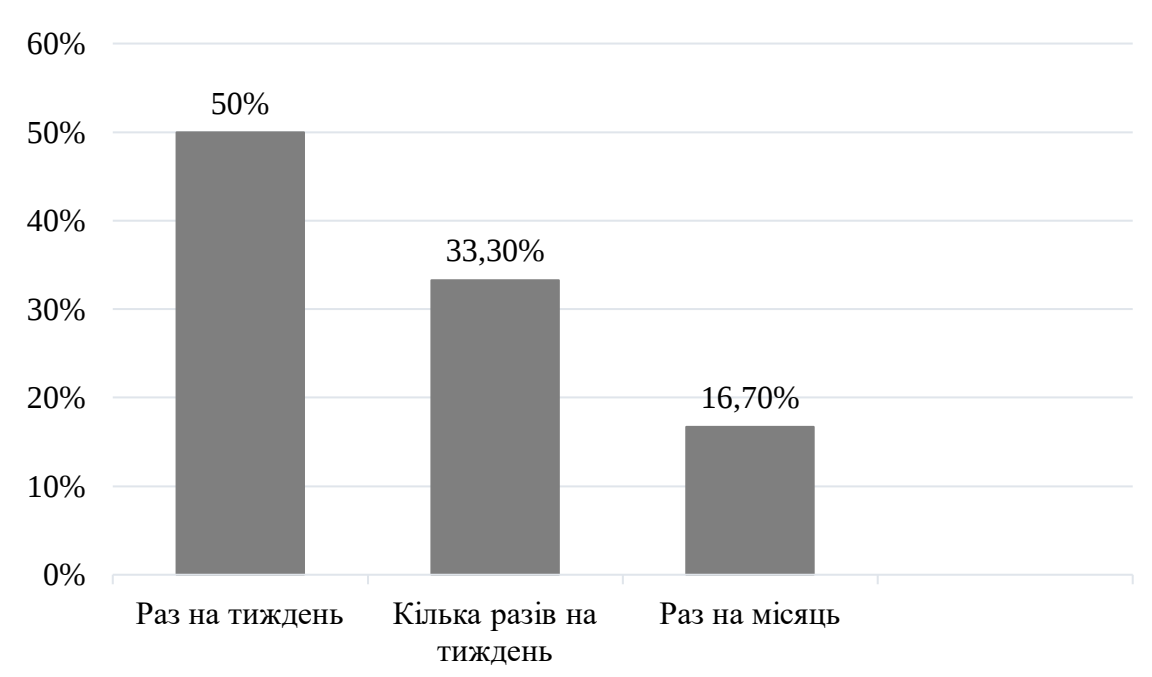


Рис. 2.5. Частота, з якою споживачі купують ковбасні вироби

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Варто зазначити, що анкетування є дуже важливим інструментом для підприємств, тому що воно збирає інформацію про споживачів, оцінює задоволення клієнтів, вивчає ринкові тенденції. Допомогає у розробці маркетингової стратегії. Загалом анкетування допомагає підприємствам краще зрозуміти своїх клієнтів, ринок, та конкурентну обстановку, що сприяє прийняттю кращих управлінських рішень та досягнення успіху на ринках.

Наступний етап дослідження допоміг визначити чинники ухвалення рішення споживачів про покупку. При покупці ковбасних виробів респонденти звертають увагу на якість/смак, ціна, натуральність, корисність, знижки, більше

докладно чинники прийняття рішень для придбання ковбасних виробів, представлені на рисунку 2.6. Найбільший вплив при купівлі ковбасних виробів надають такі чинники як, ціна (24%) якість (22%) та натуральність, корисність (17%). Найменше на вибір споживачів впливають реклама, привабливість упаковки та рекомендації інших.

Таким чином, можна сказати, що при купівлі ковбасних виробів респондентам важливе таке співвідношення як ціна та якість товару.

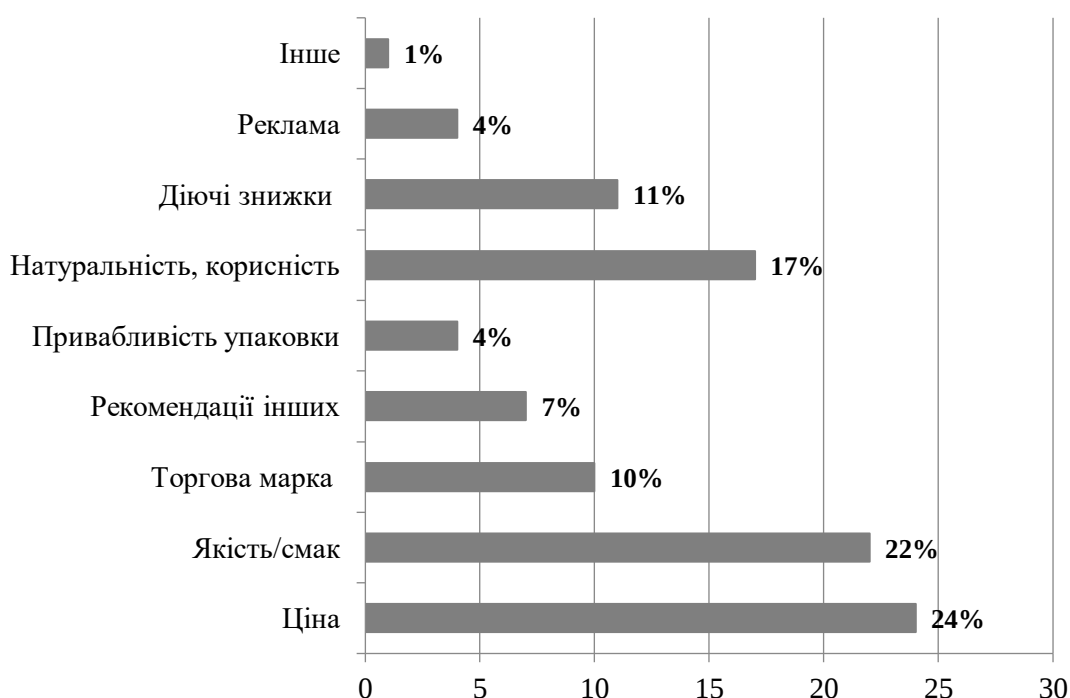


Рис. 2.6. Пріоритети респондентів щодо вибору ковбасних виробів

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

У ході проведеного опитування було встановлено, що основними мотивами, що змушують купувати ковбасні вироби, є їх хороші смакові переваги і відсутність витрат часу на доведення їх до кулінарної готовності.

При купівлі, ковбасних виробів для споживачів дуже важлива ціна, так, якби ціна ковбасних виробів стала вищою, то 60% респондентів змінили б свої переваги до тієї чи іншої марки і купили б дешевшу. Більшість споживачів (66,7%) вважають, що асортимент ковбасних виробів широкий, у той же час 33,3% вважають асортимент недостатньо широким.

Таким чином, можна сказати, що ковбасні вироби не є товарами першої необхідності, і при купівлі респонденти звертають велику увагу на такий фактор як ціна.

В результаті проведеного дослідження з'ясувалося, що респонденти не віддають перевагу певним виробникам ковбасних виробів -70% і іноді звертають увагу на торгову марку - 50%.

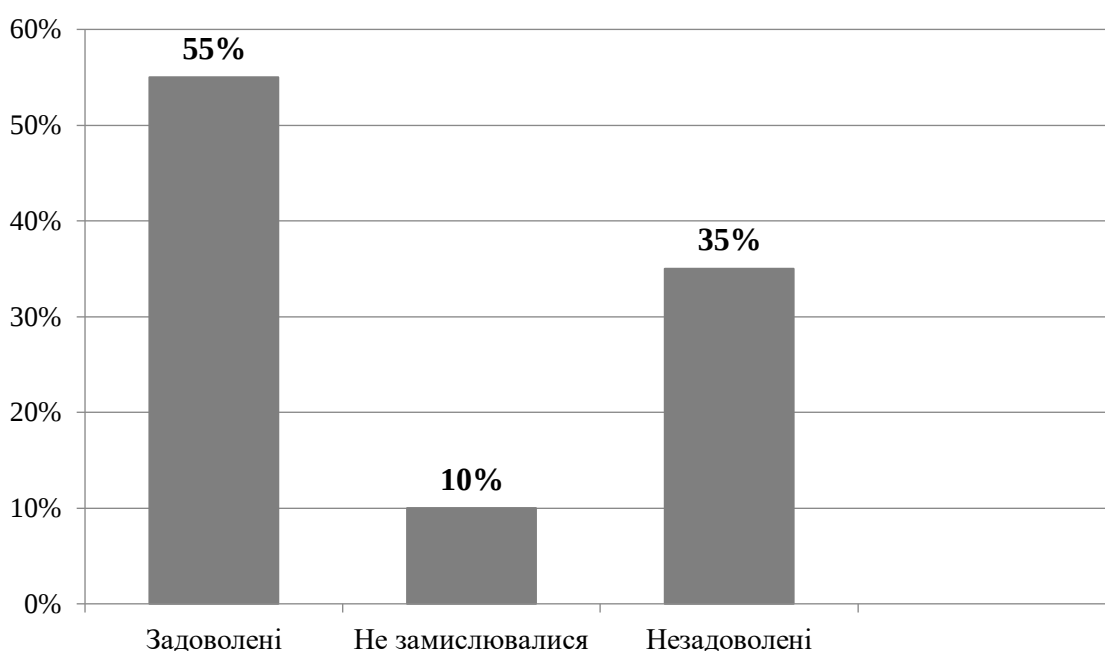


Рис. 2.7. Оцінка споживачами якості ковбасних виробів

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Наступний рисунок 2.7. показує відношення споживачів щодо якості ковбасних виробів. Аналіз показує, що 55% задоволені якістю ковбасних виробів, 10% не замислювалися над цим питанням, а 35% - не задоволені. Основними причинами незадоволеності якості є присутність ненатуральних добавок, ГМО та консервантів.

На рисунку 2.8 представлено результати маркетингового дослідження щодо відношення споживачів до рівня цін на ринку ковбасних виробів. Так, більшість споживачів (55%) вважають ціни високими, 43% респондентів влаштовують ціни.

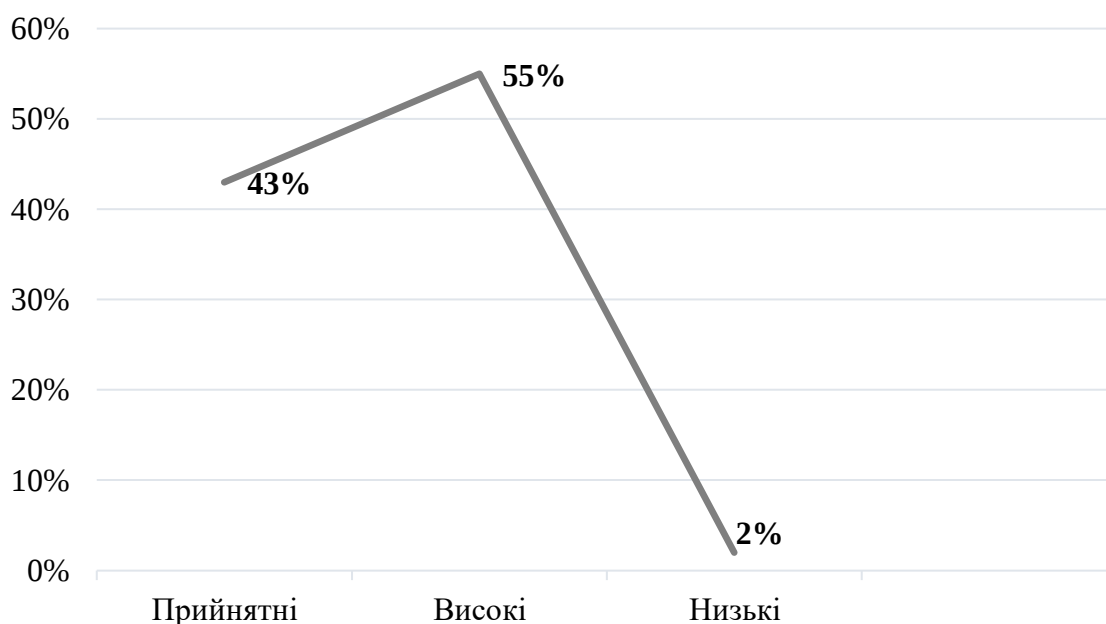


Рис. 2.8. Відношення споживачів щодо цін на ковбасні вироби

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

В основі використовуваної товарної політики лежить формування товарного асортименту продукції, як головного чинника, що впливає на конкурентоспроможність продукції. Для всіх підприємств, зайнятих виробництвом і реалізацією ковбасних виробів, початковим етапом є створення виробничого асортименту, необхідного для виходу на споживчий ринок.

Так, результати аналізу проведеного нами дослідження свідчать про те, що 62 % опитаних покупців представлений на ринку асортимент ковбасних виробів вважають широким, ще 17 % вважають його дуже широким. Результати проведеного анкетного опиту свідчать про те, що майже 80 % респондентів задоволено широтою пропонованого в роздрібній торгівлі асортименту ковбасних виробів. Згідно оцінці 19 % опитаних покупців пропонований асортимент вважають обмеженим, тобто вони вважають, що виробники ковбасних виробів дублюють один одного у видах продукції, що випускається. 9 % із загального числа респондентів категорично заявили про те, що пропонований на даному ринку асортимент ковбасних виробів вузький, а деякі з них навіть виходили з конкретними побажаннями, які види ковбасних

виробів вони хотіли б бачити у продажу. Отже, при сприятливій в цілому ситуації по асортименту представлених на ринку ковбасних виробів 21 % опитаних споживачів вважають необхідним його подальше розширення.

Ми запитали споживачів, що може вплинути, на їх вибір на користь якоїсь конкретної торгової марки ковбасних виробів та з'ясували, що для 29% опитаних основну роль відіграє різниця у ціні; 27% респондентів керуються порадами знайомих, а 19% підкуповує участь у дегустаціях продукції; менше за все впливає на бажання придбати продукції упаковка, так вважає 12% опитаних споживачів.

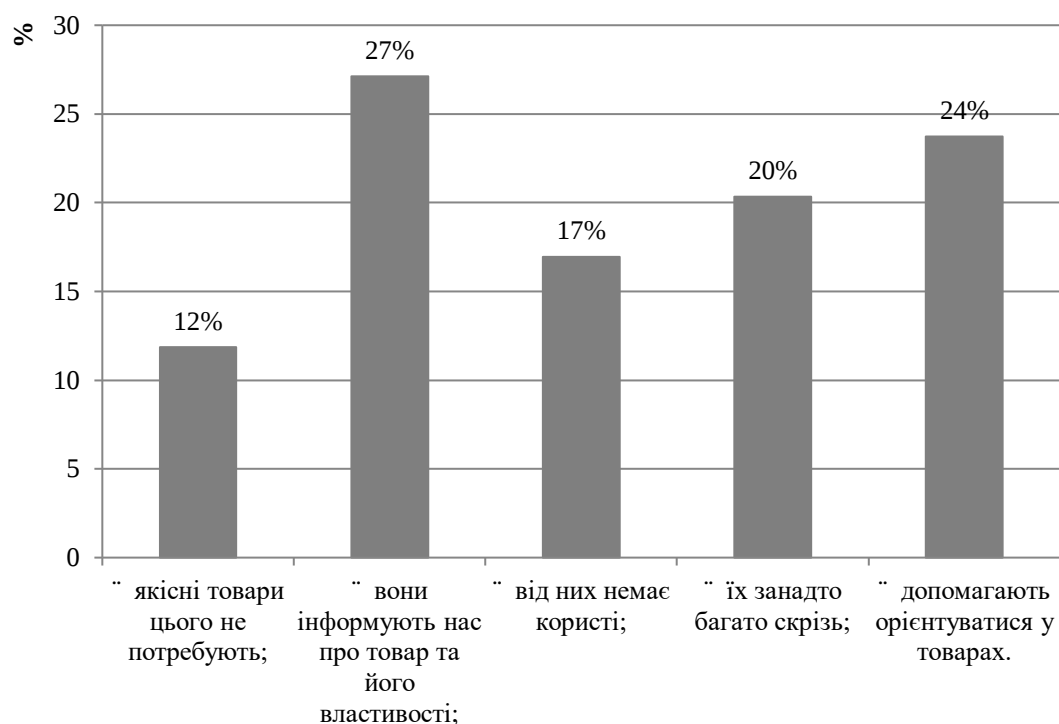


Рис. 2.9 Рішення респондентів щодо важливості комунікаційних заходів, %

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Отже, визначаючи важливість комунікаційних заходів для споживачів, з'ясували, що переважна більшість (27%) вважає дані заходи засобом інформування про товар та його властивості; меншість же (12%) мають на думці те, що якісні товари взагалі не мають необхідності у подібного роду заходах (рисунок 2.9)

Інтернет-реклама наразі користується великою популярністю серед

підприємств, оскільки телебачення втратило свою новизну та охоплює лише незначну частку споживчої аудиторії. Нами було запропоновано споживачам дати відповідь на запитання стосовно, які саме види медійної реклами імпонують їм найбільше. Більшість респондентів віддають перевагу рекламі на тематичних інформаційних ресурсах та у соціальних мережах (32% та 22% відповідно); менш за все споживачі цікавляться рекламою, що приходить їм на поштову скриньку, зазвичай просто ігноруючи подібні повідомлення (7%).

Реклама на сайтах може бути розміщена у різних місцях у якості банерів, знаходитися у шапці сайту, зустрічатися по тексту у статтях та ін. Ми поцікавилися, на яке саме місце розміщення реклами в Інтернеті найбільше реагують споживачі та отримали наступні відповіді: 19%, а це більшість, звертає увагу саме на великий банер у шапці сайту, 17% зацікавлює тематична реклама у статті; менше за все споживачі цікавляться, як ми вже побачили за попереднім рисунком, поштовою розсилкою (7%).

Взагалі, ми з'ясували, що перш ніж здійснити покупку 54% респондентів проглядають рекламу в Інтернеті у пошуках кращої пропозиції, а 14% опитаних взагалі можуть обійтися без неї.

Щодо того як споживачі співвідносять якість товару та якість реклами можемо побачити, що 39% респондентів вважають, що якісна реклама є гарантом якості товару/послуги, і навпаки; 32% відповіли, що даний зв'язок оберненопропорційний, інакше кажучи, чим гірший товар тим краща рекламна кампанія; 29% вважає, що дані параметри ніяк не пов'язані.

В результаті дослідження виявили місця купівлі ковбасних виробів продукції. Так, більшість опитаних (46%) купують ковбасні вироби продукцію в супер чи гіпермаркетах, доводячи, що там якість продукції вища, а також дотримуються всі вимоги зберігання продукції. 27% – на ринку, 15% – у фірмових магазинах та 10% – у магазинах біля будинку. 15% респондентів, які купують ковбасні вироби у фірмових магазинах, наголошуючи, що присутня економія часу та коштів.

Вітчизняний і зарубіжний досвід підтверджує, що найбільш ефективною

формою продажу є самообслуговування, яке дозволяє при найменших трудових і матеріальних витратах досягти найбільш високої ефективності праці працівників фірмових магазинів і покращити якість обслуговування населення. Покупець самостійно може познайомитися з товарами, відібрати ті, які йому до вподоби значно швидше, ніж в магазині з прилавками.

Під час дослідження респонденти висловили свої пропозиції та рекомендації для м'ясопереробних підприємств. Зокрема:

- 73% опитаних радять виробникам суворо дотримуватися виробничих стандартів при виготовленні ковбасних виробів та приділяти більше уваги їх якості;

- 22% респондентів вважають, що м'ясокомбінати мають продовжувати оновлювати та розширювати асортимент продукції, орієнтуючись на побажання споживачів;

- третина учасників опитування наголошує, що реклама продукції повинна повністю відповідати її якості;

- для покращення торговельного обслуговування під час продажу ковбасних виробів, 19% респондентів запропонували посилити контроль за якістю та терміном придатності продукції, а також розширити торговельну мережу;

- 14% опитаних звернули увагу на важливість забезпечення наявності популярної продукції у торгових точках із можливістю швидкого поповнення її запасів за необхідності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

3.1. Оцінка стратегічного положення підприємства

Глобинський м'ясокомбінат — це одне з провідних м'ясопереробних підприємств України, засноване в 1998 році. З того часу комбінат став одним із найбільших в країні, проходячи через етапи розвитку, розширення та модернізації. Він успішно адаптувався до змінюваних умов ринку та впроваджував новітні технології у виробництво. Основна діяльність Глобинського м'ясокомбінату зосереджена на виробництві ковбасних виробів та м'яса з напівфабрикатами. Підприємство успішно працює як на внутрішньому ринку, постачаючи свою продукцію по всій Україні та співпрацюючи з великими торговими мережами й малими магазинами, так і на зовнішньому, експортуючи товари за кордон. На підприємстві також впроваджені екологічні стандарти, що сприяють зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. Крім того, Глобинський м'ясокомбінат має численні сертифікати, що підтверджують високу якість продукції, яка відповідає міжнародним вимогам. За роки своєї діяльності підприємство було відзначено нагородами та преміями у галузі харчової промисловості [23].

Розглянемо товарний асортимент ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» (таблиця 3.1)

Таблиця 3.1

Аналіз ширини й глибини асортименту продукції

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

№ п/п	Ширина, кількість асортиментних груп у всій сукупності товарної продукції	Глибина, кількість виробів в одній асортиментній групі
1	Ковбасні вироби	12
2	М'ясо	1
3	Напівфабрикати	6
	3 асортиментних групи	19 асортиментних од.

Джерело: розраховано автором

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» пропонує широту асортименту 3, а глибину - 19 асортиментних одиниць. Асортимент постійно розширюється за рахунок впровадження нових товарів та удосконалення вже існуючих. Компанія регулярно оновлює свою продукцію, додаючи нові позиції та покращуючи наявні, щоб задовольнити потреби споживачів і відповідати актуальним стандартам якості.

Розглянемо основні показники діяльності підприємства у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Основні показники господарської діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення (+/-)	Темп зміни , %
	2021	2022	2023		
Обсяг виробленої продукції, т.					
Обсяг реалізованої продукції, т.					
Рівень товарності, %					
Виручка від реалізації, тис.грн.					
Поточні витрати виробництва, всього, тис.грн.					
у т.ч. собівартість					
Витрати на збут					
Адміністративні витрати					
Інші операційні витрати					
Інші операційні доходи					
Прибуток від операційної діяльності :					
у сумі					
у % до виручки від реалізації					
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування					
у сумі					
у % до виручки від реалізації					
Чистий прибуток, тис.грн.					
у сумі					
у % до виручки від реалізації					
Середньооблікова чисельність працівників , чол.					

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Проаналізувавши розрахунки, які наведені у таблиці 3.2 можна відзначити, що обсяг виробленої продукції збільшився у 2023 році відповідно до 2021р. на 319 т. Збільшилась також і обсяг реалізації продукції на 387 т. Крім того, можна відмітити зростання виручки від реалізації на 31,6%. У 2023 році від звичайної діяльності до оподаткування ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» отримало прибуток 60150 тис.грн., цей показник збільшився по відношенню до 2021 року на 81,5%. Проте розмір чистого прибутку має від'ємне значення на протязі досліджуваного періоду часу. Тому підприємства необхідно впроваджувати заходи, які сприятимуть збільшенню ефективності його діяльності.

Таблиця 3.3

Структура товарної продукції ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Вид продукції	2021р		2022р		2023р		відхилення	
	виручка, тис.грн.	%	виручка, тис.грн.	%	виручка, тис.грн.	%	тис.грн.	%
Ковбасні вироби								
М'ясо								
Напівфабрикати								
Інше								
Разом								

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Аналіз розрахунків, наведених у таблиці 3.3 свідчать, що підприємство ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» спеціалізується на виробництві ковбасних виробів, виручка від реалізації яких зросла на 33,69%; що вказує на стабільний попит на продукцію цієї групи. За досліджуваний період часу спостерігається тенденція до збільшення виручки від реалізації, так у 2023р порівняно до 2021р вона зросла на 31,6%. Найбільше зростання виручки у відсотковому вираженні демонструє м'ясо (35,52%), напівфабрикати та інша продукція мають повільніший темп зростання у порівнянні з іншими категоріями, що може потребувати перегляду маркетингової стратегії. Підприємству необхідно продовжувати інвестувати в основний асортимент ковбасних виробів,

розвивати сегмент м'ясної продукції, а також приділити увагу диверсифікації асортименту напівфабрикатів для зміцнення конкурентних позицій.

У таблиці 3.4 наведено дані щодо обсягів виробництва і реалізації продукції.

Таблиця 3.4

Обсяг виробництва та реалізації продукції підприємства

Продукція	Роки			Відхилення (+/-)
	2021	2022	2023	
	Обсяг виробництва, т			
Ковбасні вироби				
М'ясо				
Напівфабрикати				
Інше				
	Обсяг реалізації, т			
Ковбасні вироби				
М'ясо				
Напівфабрикати				
Інше				
	Рівень товарності, %			
Ковбасні вироби				
М'ясо				
Напівфабрикати				
Інше				

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Проведений аналіз таблиці 3.4 показав, що за період 2021-2023 років обсяг виробництва більшості видів продукції зріс, найбільший приріст спостерігався в категорії ковбасних виробів (+182 т), а найменший - у виробництві м'яса (+31 т), це свідчить про стабільну роботу виробництва, із тенденцією до невеликого збільшення обсягів. Найвищий рівень товарності демонструють м'ясо (у середньому 99,49%) та ковбасні вироби (у середньому 98,38%), рівень товарності для ковбасних виробів зріс на 0,38%, що свідчить про покращення ефективності реалізації продукції. За результатами аналізу підприємству рекомендовано продовжувати нарощувати виробництво і реалізацію ковбасних виробів, зосереджуючись на підтримці високого рівня товарності.

У таблиці 3.5 наведено інформацію щодо цін реалізації продукції ТОВ

«Глобинський м'ясокомбінат».

Таблиця 3.5

Середні ціни реалізації продукції підприємства, грн/т

Вид продукції	Роки			2023 р. у % до 2021р
	2021	2022	2023	
Ковбасні вироби				
М'ясо				
Напівфабрикати				
Інші				

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Зобразимо дані таблиці на рис. 3.1

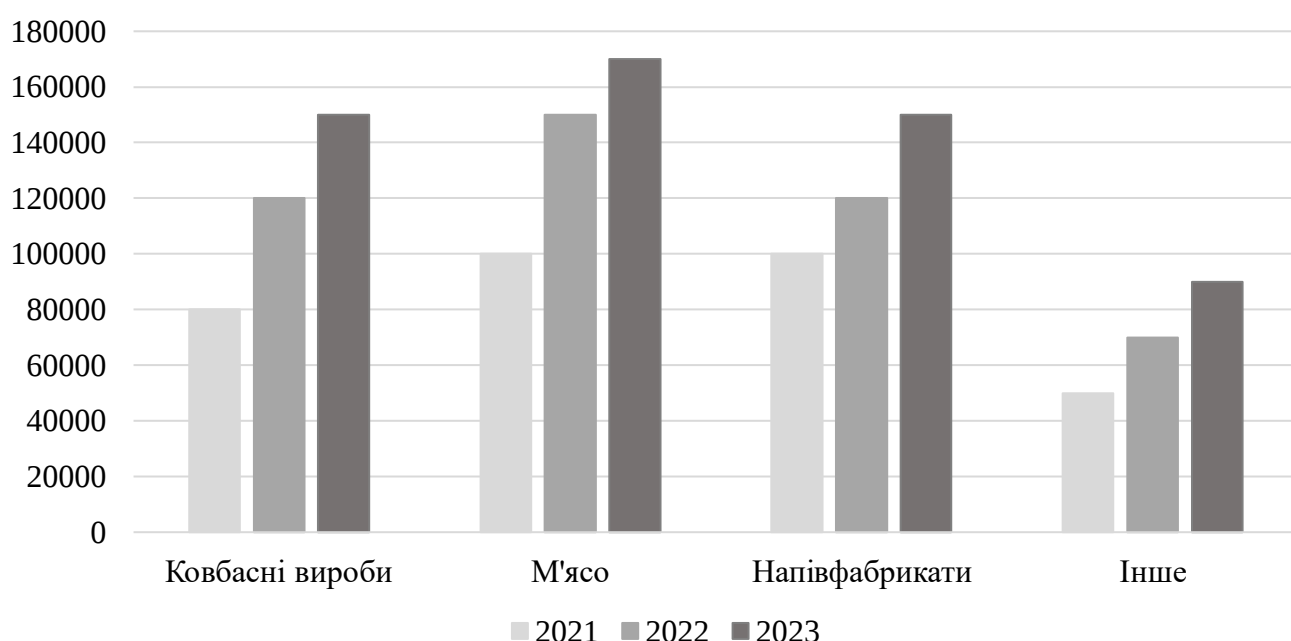


Рис. 3.1 Динаміка середніх цін реалізації ковбасних виробів, м'яса та напівфабрикатів, грн./т.

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Як свідчать дані наведені у таблиці 3.5 у період з 2021 до 2023 року середні ціни на всю продукцію підприємства суттєво зросли. Найвищий приріст спостерігався у категорії ковбасних виробів (185%), найнижчий — у категорії напівфабрикатів (150%). Найбільший приріст цін на ковбасні вироби та іншу продукцію вказує на те, що ці категорії стали більш цінними для споживачів. Для підвищення ефективності діяльності підприємству рекомендоване зосередити увагу на підтриманні високого рівня реалізації ковбасних виробів,

враховуючи їхній найвищий приріст у ціні, провести аналіз конкурентоспроможності цін на напівфабрикати, щоб підвищити їхню частку на ринку.

Розрахунки частки ринку ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на ринку ковбасних виробів наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Частка ринку ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на ринку
ковбасних виробів**

Показники	Роки			Відхилення, 2023р до 2021р, %
	2021	2022	2023	
Товарна структура роздрібного товарообігу підприємств України, тис.грн.				
Товарна структура роздрібного товарообігу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», тис.грн.				
Частка ринку ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», %				

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства.

Результати аналізу таблиці 3.6 показали, що протягом 2021-2023 років товарна структура підприємства ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» збільшилася на 486988 тис.грн, що демонструє зростання обсягу реалізації продукції. У той час як загальний роздрібний товарообіг підприємств України коливається, ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» змогло збільшити свою частку на ринку, що свідчить про правильність вибраної стратегії розвитку. Зростання частки на 2,6% є вагомим результатом, який свідчить про ефективність маркетингових заходів.

Для оцінки стратегічного становища підприємства використаємо метод SPACE - аналізу (таблиця 3.7). Оцінка проводилась за участю експертів компанії. Кожен з критеріїв оцінювався за шестибальною шкалою. Кожному показнику була присвоєна відповідна вага, на основі чого було обчислено зважену оцінку кожного критерію та загальну оцінку групи в цілому.

Таблиця 3.7

Визначення складових для побудови матриці SPACE-аналізу

Показник		Оцінка	Питома вага	Зважена оцінка
Параметри, пов'язані з підприємством				
Фінансова стабільність	Рентабельність виробництва	3	0,2	0,6
	Платоспроможність підприємства	5	0,1	0,5
	Рентабельність продажу	4	0,1	0,4
	Ліквідність	3	0,1	0,3
	Рівень ризику	2	0,2	0,4
	Рівень диверсифікації виробництва	3	0,1	0,3
	Достатність інвестицій для розвитку підприємства	3	0,2	0,6
	Разом		-	2,5
Конкурентна позиція	Частка підприємства на ринку	4	0,2	0,8
	Якість продукції	5	0,2	1
	Рівень захищеності торгової марки	5	0,1	0,5
	Ступінь інтеграції	4	0,1	0,4
	Періодичність оновлення асортименту продукції	3	0,1	0,3
	Науково-технологічний рівень підприємства	3	0,1	0,3
	Маркетинговий супровід продукції	3	0,2	0,6
	Разом	-	-	3,9
Параметри, пов'язані з галуззю				
Стабільність середовища	Рівень інфляції	5	0,2	1
	Цінова еластичність попиту	4	0,1	0,4
	Ціновий діапазон конкуруючих товарів	5	0,1	0,5
	Конкурентний тиск	4	0,2	0,8
	Можливість появи нових видів продукції	3	0,2	0,6
	Можливість появи нових конкурентів	3	0,1	0,3
	Забезпеченість ресурсами	5	0,1	0,5
	Разом	-	-	4,1
Привабливість галузі	Потенціал зростання галузі	4	0,2	0,8
	Фінансова стабільність галузі	4	0,2	0,8
	Технологічний рівень галузі	3	0,1	0,3
	Державна підтримка підприємств галузі	2	0,2	0,4
	Законодавча забезпеченість галузі	3	0,1	0,3
	Інтеграційні процеси	2	0,1	0,2
	Інвестиційна привабливість	3	0,1	0,3
	Разом	-	-	3,1

Джерело: дослідження автора

Виконавши оцінку значення кожного фактора, визначено, що середнє

значення факторів усередині кожної з груп найвище у факторах стабільності середовища - 4,1 (кращий показник конкурентний тиск та можливість появи нових конкурентів) та у факторах конкурентна позиція - 3,9 (кращий показник частка підприємства на ринку та маркетинговий супровід продукції.).

На основі отриманих даних побудуємо графік (рисунок 3.2), який відображатиме стратегічне становище підприємства ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

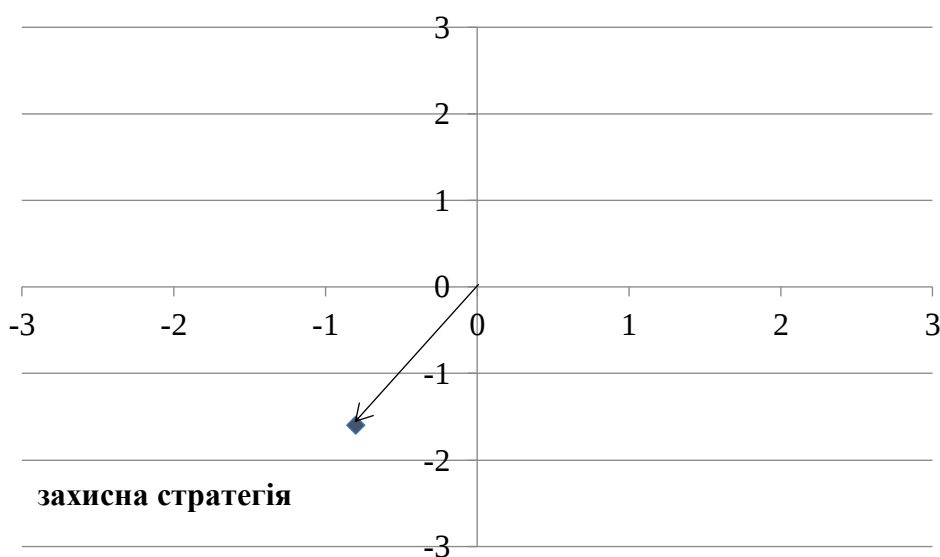


Рис. 3.2 Матриця SPACE стратегічного положення ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на ринку ковбасних виробів

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Згідно з результатами SPACE-аналізу (рисунок 3.2), можна зробити висновок, що ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» знаходиться в захисній стратегічній позиції на ринку ковбасних виробів. Така ситуація виникає, коли компанія працює в перспективній галузі, але їй бракує конкурентоспроможності продукції та фінансових ресурсів. Основною стратегією є зменшення ризиків за допомогою реалізації ефективних маркетингових стратегій.

Застосування методу SPACE-аналізу на етапі, коли підприємства орієнтовані на зміцнення своїх конкурентних переваг, дозволить керівництву оцінити потенціал компанії, чіткіше сформулювати стратегічні альтернативи та

ухвалити обґрунтовані рішення щодо розробки або коригування корпоративної стратегії.

Наступною моделлю для обґрунтування вибору маркетингових стратегій та оцінки привабливості і конкурентоспроможності кожного бізнесу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на ринку ковбасних виробів є метод Shell/DPM.

Проаналізувавши показники конкурентоспроможності можна побачити, що ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є найбільш конкурентоспроможним підприємством порівняно з підприємствами Житомирський м'ясокомбінат та м'ясокомбінат «Ятрань».

Розрахунки привабливості кожного підприємства свідчать, що ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є найбільш привабливим порівняно підприємство з його основними конкурентами. Найбільш слабкими факторами є конкуренція та ринкові фактори, виявлено, що соціально-політичні фактори та технології є сильними сторонами.

На основі даних таблиці 3.8 побудуємо матрицю Shell/DPM (рисунок 3.2).

Отже, в результаті використання методу стратегічного аналізу Shell/DPM встановили що для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» отримали середню конкурентоздатність та високу привабливість ковбасної продукції, це відповідає стратегічній позиції «Стратегія посилення конкурентних переваг» Компанія займає середні позиції в перспективній галузі. Оскільки її частка ринку, якість продукції та репутація достатньо високі, є потенціал для перетворення в лідера, якщо компанія ефективно використовує свої наявні ресурси та можливості. Перед здійсненням будь-яких витрат необхідно ретельно проаналізувати, як капіталовкладення вплинуть на економічний ефект у галузі ковбасних виробів.

Можливі маркетингові стратегії включають інвестування, якщо галузь є привабливою, при цьому слід проводити детальний аналіз інвестицій. Метою може бути перетворення на лідера, при цьому галузь вважається привабливою

для інвестування, якщо це сприятиме зміцненню конкурентних переваг. Однак, необхідні інвестиції можуть бути більшими за очікуваний дохід, що вимагатиме додаткових капіталовкладень із інших секторів для подальшої боротьби за частку ринку. Найбільш ефективною для підприємства є конкурентна стратегія, яка включатиме наступні заходи - розширення асортименту ковбасних виробів та удосконалення комунікаційної політики.

Таблиця 3.8

Розрахункові дані для побудови матриці Shell/DPM

Назва підприємства	Конкурентоспроможність бізнесу	Привабливість бізнесу
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	3,92	4,1
М'ясокомбінат "Ятрань"	3,21	3,5
Житомирський м'ясокомбінат	3,52	3,9

Джерело: розрахунки автора

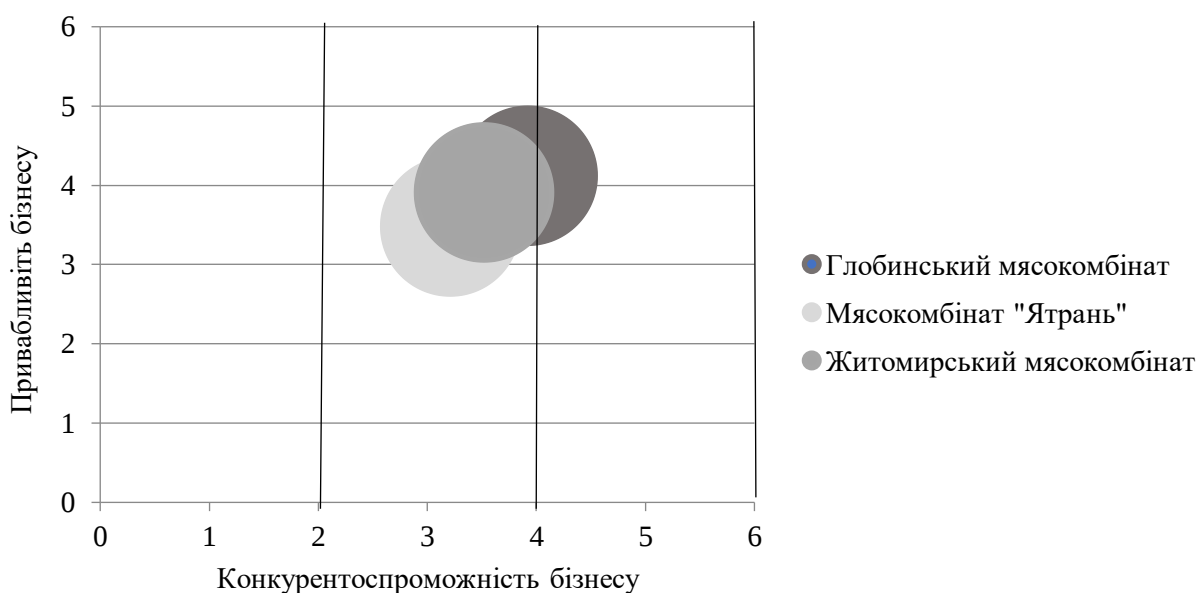


Рис. 3.2 Матриця Shell/DPM для ковбасної продукції ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Прямі конкуренти аналізованого підприємства Житомирський м'ясокомбінат та м'ясокомбінат «Ятрань», то вони посідають середні позиції в галузі з середньою привабливістю. У цих підприємств відсутні суттєві сильні

сторони або можливості для подальшого розвитку; ринок зростає повільно, а середньогалузевий рівень прибутковості знижується.

Можливі маркетингові стратегії: обережне інвестування, яке має бути здійснене лише при наявності впевненості в швидкому поверненні інвестицій, а також регулярний моніторинг фінансового стану компанії.

Згідно з матрицею конкуренції Портера, розробленою для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», для досягнення конкурентної переваги підприємству слід обрати одну з трьох стратегій: лідерство за витратами, диференціацію або концентрований маркетинг. На основі проведеного аналізу встановлено, що найоптимальнішим вибором є стратегія диференціації. Вона передбачає розширення асортименту ковбасної продукції та постійне оновлення номенклатури.

Таблиця 3.9

Матриця Портера для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

	Нецінова конкуренція (своєрідність продукту з погляду споживача)	Цінова конкуренція (низькі витрати порівняно з конкурентами)
Освоюється сектор ринку	Стратегія диференціації	Стратегія лідерства за витратами
	Масштабний асортимент, що дає змогу обрати споживачам найпотрібніші продукти, постійне розширення номенклатури ковбасної продукції	Гнучка цінова політика при невеликих витратах виробництва
Освоюються окремі сегменти ринку	Стратегія концентрації Концентрація на окремому сегменті (ковбаси без додавання консервантів і з використанням органічних інгредієнтів)	

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Наступним етапом діагностики є аналіз конкурентних сил та визначення типу ринку, що базується на моделі «п'яти сил» М. Портера (таблиця 3.10). Для оцінювання впливу окремих факторів конкурентного середовища пропонується використовувати трирівневу шкалу: 1 бал - слабкий вплив, 2 бали - помірний вплив, 3 бали - сильний вплив. Для кожної конкурентної сили розраховується середнє значення її впливу.

Таблиця 3.10

Оцінка конкурентного середовища ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» (на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера)

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	- істотна економія за рахунок масштабів збуту	x		
		- високий рівень фінансових вкладень		x	
		- консервативний підхід у системі постачання	x		
		- низький рівень різноманітності продукції	x		
		- необхідність залучення постійних клієнтів			x
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	- відсутність активної маркетингової стратегії	x		
		- низька інноваційна активність менеджменту підприємства			x
		- слабе використання конкурентних стратегій		x	
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Інк)			1,75		
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	- перевага надається товарам з більш низькою ціною		x	
		- тенденція до продажу дешевших та менш якісних товарів		x	
		- відсутність значних відмінностей в асортименті основних конкурентів		x	
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	- зростання кількості товарів-замінників на ринку	x		
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз)			1,75		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	- значна організованість споживачів;		x	
		- широкі можливості для покупців у виборі аналогічних товарів;		x	
		- високий рівень стандартизації продукції;			x
		- швидка зміна смаків і вподобань споживачів стосовно продукції компанії;	x		
	3.2. Торговельна сила споживачів (bargaining power)	- підвищення рівня обізнаності покупців про товари;	x		
		- висока чутливість цін товарів до змін на ринку.			x
Середнє значення сили впливу покупців (Іпок)			2,00		
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентне становище підприємства	- широкі можливості підприємства в виборі постачальника;	x		
		- тенденція до зменшення тривалості ділових відносин;		x	
		- низька вартість зміни постачальника;	x		

Продовження таблиці 3.10

	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	- відсутність власних обігових коштів;	x		
		- дефіцит складських приміщень.			x
Середнє значення сили впливу постачальників (Іпост)			1,60		
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	- загальний показник інтенсивності конкуренції;			x
		- велика кількість малих підприємств-конкурентів;			x
		- сильними конкурентами виступають маленькі ринки;		x	
		- невеликий приріст попиту на продукцію компанії;			x
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваних підприємств	- вигідне розташування підприємства;	x		
		- відсутність досліджень конкурентів;		x	
		- конкуренти не мають суттєвих конкурентних переваг.			x
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між фірмами (Ік)			2,42		

Джерело: дослідження автора

В результаті оцінки конкурентного середовища ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера можна зробити наступні висновки:

- бар'єри для входу на ринок досить високі, зокрема, через необхідність значних фінансових вкладень, економії за рахунок масштабів збуту та консервативного підходу до системи постачання. Це дозволяє існуючим підприємствам утримувати свою ринкову позицію. Однак підприємство повинно звернути увагу на слабкість маркетингових стратегій та низьку інноваційну активність, що може дозволити новим конкурентам з'явитися на ринку;

- товари-замінники мають серйозний вплив на ринок, оскільки надається перевага дешевшим і менш якісним товарам, а асортимент основних конкурентів не має значних відмінностей. Зростання кількості товарів-замінників на ринку вказує на необхідність для компанії активно працювати над диференціацією своїх продуктів і підтримувати конкурентоспроможність;

- покупці мають сильний вплив на підприємство завдяки широким можливостям вибору продукції, високій стандартизації та чутливості до зміни

цін. Це вимагає від компанії постійного вдосконалення якості своєї продукції та гнучкості у формуванні цінової політики для задоволення потреб споживачів;

- вибір постачальників є досить вільним, а зміна постачальника здійснюється з низькими витратами, що знижує залежність від постачальників. Однак підприємству слід звернути увагу на проблеми з оборотними коштами та дефіцит складських приміщень, що може обмежити ефективність його виробничих процесів;

- на ринку присутня висока інтенсивність конкуренції через велику кількість малих підприємств-конкурентів. Ринковий попит не демонструє суттєвого зростання, що підвищує конкуренцію за клієнтів. Підприємство має вигідне розташування, але відсутність дослідження конкурентів і слабкі конкурентні переваги можуть негативно вплинути на його ринкові позиції.

Для визначення коефіцієнта загального впливу конкурентного середовища на роботу підприємства за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера, потрібно розрахувати середнє значення сили впливу кожної з конкурентних сил, взявши до уваги оцінки факторів в таблиці 3.10. Кожній конкурентній силі надається певна вага, яка відображає її важливість для підприємства. В результаті отримали коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на роботу підприємства дорівнює 1,90. Це означає, що конкурентне середовище має помітний вплив на діяльність підприємства, зокрема через конкуренцію з існуючими учасниками ринку, вплив покупців та товарів-замінників.

Високий коефіцієнт вказує на необхідність підприємства адаптуватися до умов конкурентного середовища, активніше працювати над зміцненням своїх позицій на ринку, підвищувати ефективність маркетингових стратегій та знижувати залежність від факторів, що можуть посилити конкуренцію.

3.2. Модель формування конкурентної стратегії підприємства

За результатами аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» та оцінки його стратегічних позицій і альтернатив було встановлено, що для підприємства найбільш ефективною є маркетингова конкурентна стратегія, що передбачає розширення асортименту ковбасних виробів.

Для досягнення поставленої мети запропоновано використовувати метод аналізу ієрархій (MAI), який дозволяє здійснити вибір видів продукції, які будуть прибуткові для підприємства та мати зростаючий попит. Цей метод є ефективною процедурою для визначення вагових коефіцієнтів бізнес-процесів, що застосовуються при розрахунку інтегрального показника результативності маркетингової діяльності. Ранжування бізнес-процесів таким чином дає змогу отримати найбільш об'єктивне та точне значення цього показника, що сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень.

Алгоритм застосування цього методу складається з таких етапів:

1. Формування ієрархії шляхом розподілу завдання на окремі елементи та визначення функціональних взаємозв'язків між ними. Початковим етапом є визначення мети дослідження та критеріїв (факторів), які можуть впливати на її досягнення. Потім ці критерії об'єднуються у функціональні групи, розташовані на різних рівнях ієрархії.

2. Використання шкали парних порівнянь для оцінки критеріїв. У роботі обґрунтовано вибір цієї шкали для визначення пріоритетів кожного критерію. За допомогою дев'ятибальної шкали експерт проводить порівняння двох факторів, оцінюючи їхній вплив на критерій на вищому рівні ієрархії. Результати заносяться в матрицю попарних порівнянь.

3. Обчислення головного вектору для кожної з матриць. Після нормалізації він перетворюється на вектор пріоритетів. Методика визначення цього вектору описана в роботі. Головний власний вектор матриці показує

узгодженість експертних оцінок: чим ближче значення власного вектора до розмірності матриці, тим вища узгодженість оцінок.

4. Проведення ієрархічного синтезу. Цей етап передбачає множення матриці локальних пріоритетів на вектор пріоритетів критеріїв вищого рівня, що продовжується до досягнення нижчого рівня ієрархії.

Застосуємо цю методику для вибору виду продукції, яка буде ефективна на конкурентоздатна на ринку ковбасних виробів. Дане дослідження проводилося експертним методом, метою якої було оцінити важливість кожного з критеріїв, що входять до цільової функції досліджуваного об'єкта.

На першому етапі методики аналізу ієрархій (MAI) проблема представляється у вигляді ієрархічної структури. Для досліджуваного підприємства визначені такі види ковбасних виробів: печена ковбаса, сиров'ялена ковбаса, варена ковбаса, копчена ковбаса. Ці елементи утворюють третій рівень ієрархії і виступають як альтернативи.

Критеріями, стосовно яких оцінюються альтернативи, є:

K_1 - попит;

K_2 - потенціал розвитку;

K_3 - експортні можливості;

K_4 - рівень конкуренції;

K_5 - ефективність.

Основною метою, або вершиною ієрархії, є збільшення прибутку підприємства. Математичну модель розрахунків, згідно з наведеною методикою, реалізовано за допомогою комп'ютерної програми в середовищі Microsoft Excel. Це дає змогу автоматично отримувати необхідні результати під час введення вихідних даних, зокрема матриць попарних порівнянь.

Ієрархічну модель задачі наведено в таблиці 3.11.

Згідно з поставленою метою дослідження, була розроблена трирівнева ієрархічна структура (рисунок 3.13).

Таблиця 3.11

Вихідні дані для проведення аналізу ієрархій

Критерії		Альтернативи	
K1 -	Попит	A1 -	Печена ковбаса
K2 -	Потенціал розвитку	A2 -	Сиров'ялена ковбаса
K3 -	Експортні можливості	A3 -	Варена ковбаса
K4 -	Рівень конкуренції	A4 -	Копчена ковбаса
K5 -	Ефективність		

Джерело: власні дослідження

Наступним етапом є побудова матриці критеріїв (таблиця 3.12), яка формується на основі оцінок експерта. Оцінки надаються з урахуванням шкали відносної важливості.

У таблиці 3.12 представлені розрахунки для визначення ступеня важливості кожного з критеріїв при виборі видів ковбасних виробів. Найбільшу вагу мають критерії потенціал розвитку (0,34), ефективність (0,27) та попит (0,23). Значення коефіцієнта узгодженості (0,04) вказує на високу ступінь узгодженості думок експертів.

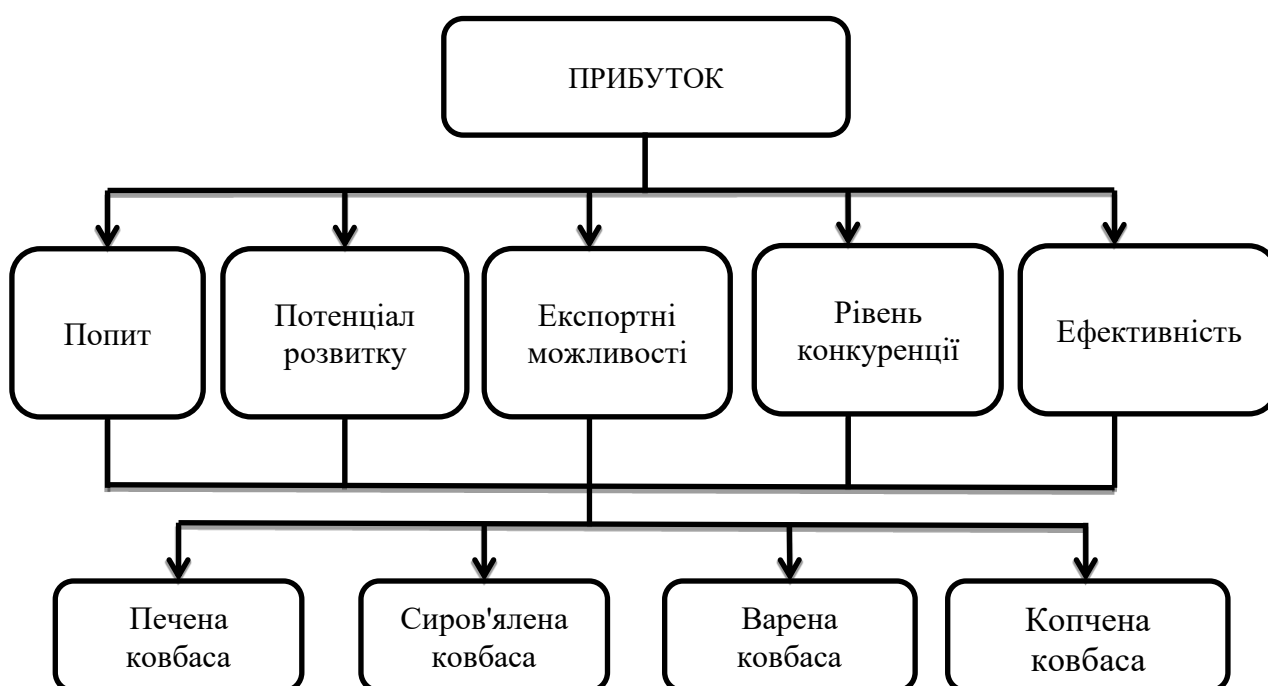


Рис. 3.3. Ієрархія процесу вибору ковбасних виробів

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Таблиця 3.12

Визначення питомої ваги критеріїв для оцінки альтернатив

Критерії	Рівень конкуренції	Експортні можливості	Ефективність	Потенціал розвитку	Попит	Середнє значення	Вектор глобального пріоритету
Рівень конкуренції	1,00	3,00	0,50	0,20	0,33	1,63	0,09
Експортні можливості	0,33	1,00	0,20	0,33	5,00	0,98	0,06
Ефективність	2,00	5,00	1,00	5,00	3,00	4,72	0,27
Потенціал розвитку	5,00	3,00	0,20	1,00	0,17	5,87	0,34
Попит	3,00	0,20	0,33	6,00	1,00	4,04	0,23
Разом						17,24	1,00
Індекс узгодженості							0,04

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Наступним етапом є побудова матриці порівняння альтернатив за критеріями. Оскільки в рішенні враховується п'ять критеріїв, наведено розрахунки п'яти матриць порівняння.

У таблиці 3.13 представлено порівняння чотирьох альтернатив за критерієм «Рівень конкуренції». Індекс узгодженості та рівень узгодженості відповідають необхідним вимогам ($OC < 0,1$).

Таблиця 3.13

Матриця попарних порівнянь за критерієм «Рівень конкуренції»

Альтернатива	Печена ковбаса	Сиров'ялена ковбаса	Варена ковбаса	Копчена ковбаса	Середнє значення	Вектор глобального пріоритету
Печена ковбаса	1,00	3,00	6,00	0,33	1,57	0,33
Сиров'ялена ковбаса	0,33	1,00	0,50	0,50	0,54	0,11
Варена ковбаса	0,17	2,00	1,00	0,33	0,58	0,12
Копчена ковбаса	3,00	2,00	3,00	1,00	2,06	0,43
					4,74	1,00
Індекс узгодженості						0,06

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Аналіз таблиці 3.14 показує, що за критерієм «Рівень конкуренції» найбільшу вагу мають альтернативи: печена ковбаса (0,33) та копчена ковбаса (0,43).

Таблиця 3.14

Матриця попарних порівнянь за критерієм «Експортні можливості»

Альтернатива	Печена ковбаса	Сиров'ялена ковбаса	Варена ковбаса	Копчена ковбаса	Середнє значення	Вектор глобального пріоритету
Печена ковбаса	1,00	3,00	0,33	0,50	0,84	0,22
Сиров'ялена ковбаса	0,33	1,00	0,33	1,00	0,58	0,15
Варена ковбаса	6,00	3,00	1,00	0,50	1,73	0,45
Копчена ковбаса	0,50	1,00	0,50	1,00	0,71	0,18
					3,86	1,00
Індекс узгодженості						0,03

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Розрахунки, представлені в таблиці 3.15, показують, що найбільш значущими альтернативами за критерієм «Експортні можливості» є варена ковбаса (0,45) та печена ковбаса (0,22). Коефіцієнт узгодженості 0,03 підтверджує високу ступінь узгодженості думок експертів.

Таблиця 3.15

Матриця попарних порівнянь за критерієм «Ефективність»

Альтернатива	Печена ковбаса	Сиров'ялена ковбаса	Варена ковбаса	Копчена ковбаса	Середнє значення	Вектор глобального пріоритету
Печена ковбаса	1,00	0,20	3,00	0,25	0,62	0,12
Сиров'ялена ковбаса	5,00	1,00	5,00	1,00	2,24	0,41
Варена ковбаса	0,33	0,20	1,00	0,17	0,32	0,06
Копчена ковбаса	4,00	1,00	6,00	1,00	2,21	0,41
					5,40	1,00
Індекс узгодженості						0,08

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Згідно з результатами матриці попарних порівнянь за критерієм «Ефективність», найбільш значущими альтернативами є сиров'ялена та копчена ковбаса, з вектором глобального пріоритету 0,41 для кожної з них. Індекс узгодженості 0,08 свідчить про високу ступінь узгодженості думок експертів

Таблиця 3.16

Матриця попарних порівнянь за критерієм «Потенціал розвитку»

Альтернатива	Печена ковбаса	Сиров'ялена ковбаса	Варена ковбаса	Копчена ковбаса	Середнє значення	Вектор глобального пріоритету
Печена ковбаса	1,00	3,00	0,50	4,00	1,57	0,34
Сиров'ялена ковбаса	0,33	1,00	3,00	4,00	1,41	0,31
Варена ковбаса	2,00	0,33	1,00	4,00	1,28	0,28
Копчена ковбаса	0,25	0,25	0,25	1,00	0,35	0,08
					4,61	1,00
Індекс узгодженості						0,03

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Отримані значення вектору глобального пріоритету за критерієм «Потенціал розвитку» показали, що найбільш ефективними альтернативами є печена та сиров'ялена ковбаси. Оскільки ставлення узгодженості задовільняє умові $OS < 0,01$, матриця вважається узгодженою, та несформована з урахуванням випадкових суджень.

Таблиця 3.17

Матриця попарних порівнянь за критерієм «Попит»

Альтернатива	Печена ковбаса	Сиров'ялена ковбаса	Варена ковбаса	Копчена ковбаса	Середнє значення	Вектор глобального пріоритету
Печена ковбаса	1,00	3,00	4,00	1,00	1,86	0,42
Сиров'ялена ковбаса	0,33	1,00	5,00	1,00	1,14	0,26
Варена ковбаса	0,25	0,20	1,00	2,00	0,56	0,13
Копчена ковбаса	1,00	1,00	0,50	1,00	0,84	0,19
					4,40	1,00
Індекс узгодженості						0,06

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Матриця попарних порівнянь за критерієм «Попит» показує, що найбільший попит має печена ковбаса, яка отримала найвищий вектор глобального пріоритету - 0,42. Сиров'ялена ковбаса посідає друге місце із вектором 0,26. Копчена ковбаса займає третю позицію з результатом 0,19, а варена ковбаса - останню, із значенням 0,13. Індекс узгодженості дорівнює 0,06, що свідчить про високий рівень узгодженості експертних оцінок.

У таблиці 3.18 представлено зведені значення векторів середніх показників за критеріями вибору ефективних видів ковбасних виробів.

Таблиця 3.18

Результати векторів середніх значень за критеріями

Показники	Вага в долях
Рівень конкуренції	0,09
Експортні можливості	0,06
Ефективність	0,27
Потенціал розвитку	0,34
Попит	0,23
Разом	1

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Побудуємо ієрархію альтернатив, враховуючи вектори середніх значень за критеріями. Для цього отриману матрицю пріоритетів рівня альтернатив множимо на вектор глобальних пріоритетів, що дозволяє визначити вектор пріоритетів альтернатив щодо досягнення мети. Результати розрахунків подано у таблиці 3.19.

Таблиця 3.19

Результати аналізу ієрархій

Продукція	K1	K2	K3	K4	K5	Вектор глобального пріоритету
Печена ковбаса	0,03	0,01	0,03	0,14	0,10	0,31
Сиров'ялена ковбаса	0,01	0,01	0,11	0,09	0,06	0,28
Варена ковбаса	0,01	0,03	0,02	0,04	0,03	0,13
Копчена ковбаса	0,04	0,01	0,11	0,06	0,04	0,27

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Отже, отримані значення пріоритетів альтернатив з урахуванням поставленої цілі дозволяють зробити висновок, що печена ковбаса є найбільш стратегічно важливим продуктом для підприємства за результатами цього

аналізу. Для підприємства буде ефективно виробництво та реалізація цієї продукції. Інші продукти мають трохи меншу вагу, але не менш важливі для різноманіття асортименту підприємства.

Для наочності результати розрахунків представлені у вигляді пелюсткової діаграми (рисуюнок 3.4).

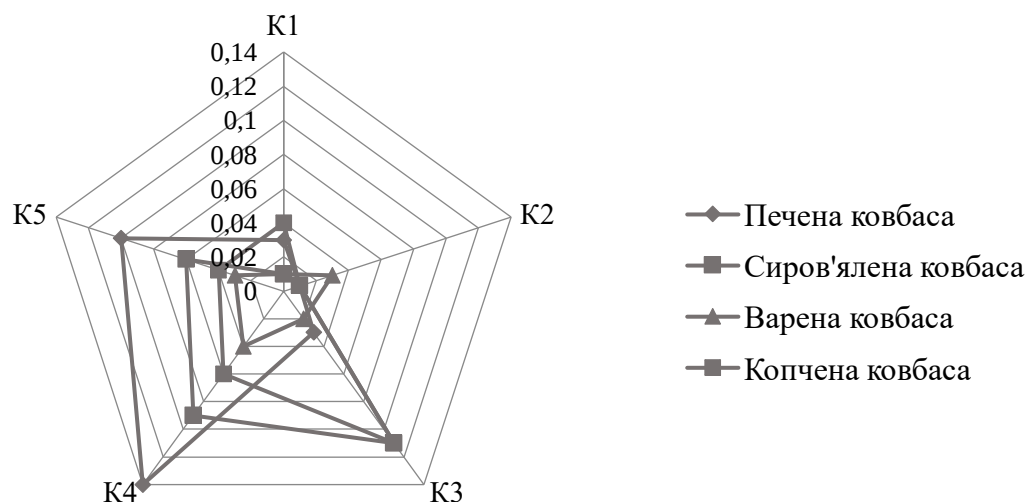


Рис. 3.4 Результати аналізу ієрархій щодо вибору видів продукції для виробництва

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Згідно з проведеними дослідженнями, можна стверджувати, що метод аналізу ієрархій є ефективним інструментом для вирішення багатокритеріальних завдань у бізнес-сфері. Запропонована методика дозволила оцінити альтернативи за визначеними критеріями та обрати найбільш ефективні види ковбасної продукції для виробництва та реалізації.

3.3. Напрями формування конкурентної стратегії підприємства на ринку ковбасних виробів

Результати дослідження ринку ковбасних виробів та аналіз стратегічної й маркетингової діяльності підприємства свідчать про необхідність формування конкурентної стратегії ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». Концепція

конкурентної стратегії передбачає виробництво нового виду печеної ковбаси. Актуальність проблеми полягає у розширенні асортименту ковбасних виробів у зв'язку з недостатнім насиченням пропозиції ковбасних виробів з натуральних інгредієнтів.

Зростаюча популярність здорового способу життя та попит на натуральні продукти харчування підштовхують виробників до впровадження інновацій. Споживачі все більше звертають увагу на склад продуктів, віддаючи перевагу натуральним інгредієнтам, без консервантів та штучних добавок. Виробництво нової печеної ковбаси враховує ці потреби, пропонуючи продукт, який відповідає сучасним стандартам якості та вимогам ринку.

Печена ковбаса - це продукт, що поєднує традиційний смак із сучасними технологіями виробництва. Вона відповідає потребам споживачів у смачних, якісних та зручних у використанні продуктах харчування. Нова печена ковбаса - це інноваційний підхід до улюбленого делікатесу, який задовольнить найвибагливіші смаки.

Новий вид ковбаси буде мати наступні конкурентні переваги:

1. **Натуральність і якість:** використання тільки якісного м'яса та натуральних спецій без штучних добавок.
2. **Унікальна технологія приготування:** завдяки інноваційному способу запікання продукт має ніжний смак, соковитість і насичений аромат.
3. **Інноваційна рецептура:** унікальна комбінація спецій та способів приготування створює неповторний смаковий профіль.
4. **Зручність:** печена ковбаса готова до вживання, що робить її ідеальним продуктом для перекусів, обідів та вечерь.
5. **Екологічність виробництва:** використання енергоощадних технологій та екологічно чистих матеріалів для упаковки.

Виробництво печеної ковбаси буде відповідатиме запитам сучасного ринку на здорові, смачні та доступні продукти. Цей продукт дозволить залучити ширшу аудиторію споживачів, зокрема тих, хто піклується про своє здоров'я та цінує зручність у повсякденному житті. Завдяки конкурентним перевагам

можливо зайняти нішу на ринку та стати вибором номер один для поціновувачів якісної їжі.

На рисунку 3.5 представлено план виробництва нового виду ковбаси. Обсяги було заплановано з урахуванням доступності та вартості сировини для виробництва ковбасних виробів а також з орієнтацією на споживчий попит, рівень конкуренції та наявний асортимент у цільовому сегменті ринку, де планується реалізація цього продукту.

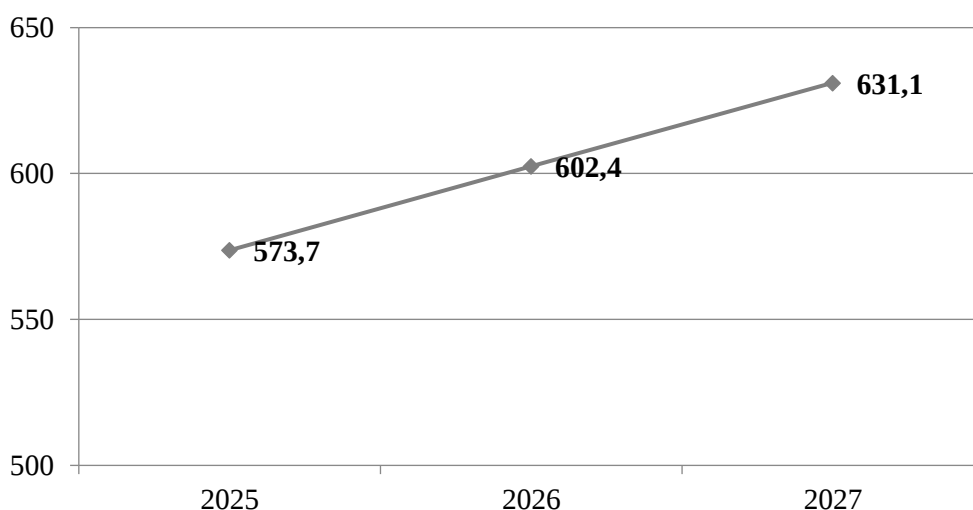


Рис. 3.5 - Планування обсягів виробництва нового виду ковбасних виробів у 2025-2027 рр. для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Дані рисунку 3.5 показують обсяг виробництва нового виду ковбасних виробів, який пропонується для виробництва в ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». Протягом майбутніх 3 років планується поступове збільшення обсягів виробництва, загалом у 2027р. по відношенню до 2025р. на 10%. Для оцінки ефективності стратегії необхідно розрахувати собівартість виробництва нового виду ковбасних виробів на плануємий період. Найбільшу питому вагу у структурі собівартості займають витрати на сировину, розрахунок яких представлено у таблиці 3.20.

Отже, результати розрахунків наведених у таблиці 3.20 показують, що витрати на сировину у 2025р. за обсягу виробництва 1147,4т нового виду ковбасних виробів складають 172546 тис.грн.

Таблиця 3.20

**Розрахунок витрат на сировину для виробництва
ковбасних виробів, 2025рік**

Вид сировини	Витрати сировини, т	Ціна 1 т, грн	Разом, тис.грн.
Свинина	573,7	150000	86058
Яловичина	286,9	220000	63109
Сало	143,4	100000	14343
Часник	57,4	130000	7458
Сіль	11,5	25000	287
Приправа	8,6	150000	1291
Разом	-	-	172546

Джерело: розрахунки автора

Наступною статтею витрат є витрати на заробітну плату персоналу (таблиця 3.21). Планується залучення до процесу виробництва ковбасних виробів вже існуючих робітників підприємства.

Для забезпечення виробництва ковбасних виробів у 2025році планується залучити працівників різних категорій: виробничий персонал, керівників і спеціалістів. Загальна кількість ставок у 2025 році становитиме 8, а у 2027 році, у зв'язку зі збільшенням обсягів виробництва, зросте до 9. Витрати на заробітну плату з урахуванням податкових нарахувань у 2025 році складуть 2679 тис.грн, а у 2027 році зростуть до 3001 тис.грн.

Таблиця 3.21

Витрати на заробітну плату, 2025-2027рр.

Посада	Зарплата		Кількість ставок			Зарплата за рік, тис.грн.		
	місяць	рік	2025	2026	2027	2025	2026	2027
Виробничі працівники	22000	264000	6	6,5	7	1584	1716	1848
Керівники спеціалісти і	25500	306000	2	2	2	612	612	612
Разом	-	-	-	-	-	2196	2328	2460
Податки	-	-	-	-	-	483	512	541
Заробітна плата з нарахуваннями	-	-	-	-	-	2679	2840	3001

Джерело: розрахунки автора

Приміщення, споруди та обладнання для виробництва ковбасних виробів вже є в наявності, тому їх оцінка здійснюється за залишковою вартістю. На основі цих даних буде проведено розрахунок витрат на амортизацію та ремонт,

що представлений у таблиці 3.22.

Таблиця 3.22

**Розрахунок витрат на амортизацію та ремонт при виробництві
ковбасних виробів**

Найменування	Ціна,грн	Норма відрахувань, %	Амортизаційні відрахування, тис.грн.		
			2025р.	2026р.	2027р.
Амортизація					
Обладнання для виробництва	2200	10	220	220	220
Приміщення, спорудження	800	4	32	32	32
Разом	3000	-	252	252	252
Ремонт					
Обладнання для виробництва	2200	2	44	44	44
Приміщення, спорудження	800	1	8	8	8
Разом	3000		52	52	52

Джерело: розрахунки автора

Отже, згідно з розрахунками, наведеними в таблиці 3.22, сумарні витрати на амортизацію та ремонт для кожного року, на який заплановано виробництво нового виду ковбаси, складуть 304 тис. грн (252 тис. грн на амортизацію та 52 тис. грн на ремонт).

У таблицях 3.23 та 3.24 представлено розрахунок витрат на воду та на електроенергію.

Таким чином, витрати на електроенергію у 2025 р. складуть 551,6 тис.грн, у 2027р. вони зростуть на 4% за рахунок збільшення коефіцієнту використання потужності.

Таблиця 3.23

Витрати на електроенергію при ковбасних виробів

Показники	Роки		
	2025	2026	2027
Коефіцієнт використання потужності	0,96	0,98	1
Час роботи за добу, год;	12	12	12
Кількість робочих днів за рік	300	300	300
Вартість електроенергії, грн./кВт.год	8,4	8,4	8,4
Потужність, кВт/год	19	19	19
Разом витрати , грн	551,6	563,1	574,6

Джерело: розрахунки автора

Для виробництва нового виду ковбасних виробів у 2025 р. необхідно 8м³ за добу, у 2027р. - 8,8м³. Разом у 2025 р плануються витрати на воду

34,5 тис.грн., у 2027 році витрати на воду зростуть на 10% і складатимуть 37,9 тис.грн.

Таблиця 3.24

Витрати на воду при виробництві ковбасних виробів

Роки	Кількість води за добу	Кількість робочих днів за рік	Вартість води, 1м	Разом, тис.грн.
2025 р.	8	300	14,37	34,5
2026 р.	8,4	300	14,37	36,2
2027 р.	8,8	300	14,37	37,9

Джерело: розрахунки автора

При розробці нового продукту особливу увагу необхідно приділити упаковці та фасуванню товару, оскільки сприйняття продукту споживачами та, відповідно, обсяги продажу безпосередньо залежать від цих факторів. Споживча упаковка призначена для розфасовки товару в невеликі одиниці та його збереження у споживача. Цей тип упаковки передбачає попереднє фасування товару виробником та відпустку продукції споживачеві вже в готовому вигляді, із заздалегідь визначеними кількісними характеристиками (маса, об'єм або довжина).

Для запропонованого виду ковбасних виробів пропонується вакуумна упаковка з можливістю повторного закриття, а саме мішки з вакуумним замком - це інноваційний вид упаковки, який поєднує переваги вакуумного пакування з можливістю багаторазового використання. Така упаковка особливо корисна для продуктів, які потребують збереження свіжості після першого відкриття упаковки, зокрема ковбасних виробів.

Можна виділити наступні переваги запропонованої упаковки для нового виду ковбаси.

1. Збереження свіжості продукту: завдяки можливості повторно витягувати повітря з упаковки, ковбаса зберігає свою свіжість і смакові якості навіть після часткового використання.
2. Подовження терміну зберігання: вакуумна упаковка значно збільшує термін зберігання ковбасних виробів за рахунок мінімізації контакту з повітрям

і зниження рівня кисню.

3. Зручність для споживача: споживач може зберігати залишки ковбаси в тій самій упаковці, що знижує необхідність у додаткових контейнерах для зберігання і допомагає зберегти продукт від забруднень.

4. Збереження якості: продукти в такій упаковці довше зберігають свій смак, текстуру та аромат, оскільки вони не піддаються окисленню.

5. Екологічність: упаковка, підлягає переробці, що робить їх екологічно чистою і зменшує обсяг пластикових відходів.

Для запропонованого нами продукту було прийнято рішення щодо випуску ковбасних виробів місткістю місткість 0,25, 0,5 та 0,75 кг. Розрахунок витрат на упаковку представлено в таблиці 3.25.

Таблиця 3.25

Розрахунок витрати на упаковку ковбасних виробів, 2025р.

Місткість, кг	Кількість упаковок, шт.	Загальна кількість ковбаси, кг	Ціна 1 шт.	Разом, тис.грн.
0,25	803208	200802	0,9	722,9
0,5	458976	229488	1,1	504,9
0,75	191240	143430	1,2	229,5
Разом	1453424	573720	-	1457,2

Джерело: розрахунки автора

Планується пакування ковбасних виробів в упаковку різної місткості - 250, 500 та 750 грам. Загальні витрати на упаковку запланованої кількості ковбасних виробів складатимуть 1457,2 тис.грн у 2025 році.

Канали просування відіграють ключову роль у будь-якій маркетинговій стратегії. В умовах сучасного світу, де споживач має доступ до великої кількості пропозицій та інформації, правильний вибір та оптимізація каналів стають визначальними для досягнення успіху компанії. Маркетологи повинні не лише розробити привабливий продукт, а й забезпечити його доступність для цільової аудиторії в потрібний час та у відповідному місці.

У середовищі, що швидко змінюється та зростаючої конкуренції, правильний вибір каналів стає вирішальним фактором, який визначає, чи зможе компанія не тільки зберегти своє місце на ринку, а й досягти значних

результатів. Канали просування повинні враховувати як внутрішні аспекти діяльності компанії, так і зовнішні фактори: зміни в споживчих вподобаннях, розвиток нових технологій та економічні умови. Отже, глибоке розуміння ролі каналів просування та їх ефективне використання дозволяє компанії не лише доставляти продукт до споживача, а й формувати стійкі конкурентні переваги, підвищувати цінність своєї пропозиції та зміцнювати позиції на ринку.

Для просування нового виду ковбасних виробів плануються наступні засоби впливу на споживача: SMM реклама, SEO оптимізація та просування сайту, контент маркетинг, дегустація.

SEO-оптимізація та просування є ключовим інструментом у контексті високої конкуренції на ринку ковбасних виробів. Це забезпечить сайту компанії місце серед перших позицій у пошуковій видачі, що дозволить зменшити витрати на рекламу у пошукових системах, оскільки через конкуренцію ставки за ключовими запитами досить високі. Варто впровадити комплексну оптимізацію на корпоративному вебсайті.

Контент-маркетинг для просування ковбасних виробів є ефективним інструментом для залучення уваги споживачів, формування лояльності та підвищення продажів. Завдяки різноманітним форматам контенту компанія може створити сильну зв'язок з потенційними клієнтами, формувати позитивний імідж бренду та збільшувати впізнаваність продукції. Для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» пропонується наступні стратегії контент-маркетингу для просування ковбасних виробів: контент, орієнтований на здоров'я та якість, історії бренду та виробництва, рецепти та кулінарні ідеї.

Крім цього, ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» рекомендується посилити напрямок SMM-маркетинг. Маркетинг у соціальних мережах (Social Media Marketing, SMM) є одним із головних інструментів цифрового маркетингу, який використовується для просування брендів, товарів та послуг через платформи соціальних мереж. У наш час, коли мільйони користувачів щодня активно взаємодіють у таких мережах, як Instagram, Facebook, TikTok,

Twitter та інших, SMM стає важливим елементом для досягнення успіху в бізнесі.

Детальніше зупинимося на витратах на SMM-рекламу, оскільки вона є одним із найефективніших інструментів цифрового маркетингу, що забезпечує максимальне залучення уваги споживачів. Таргетинг - це маркетинговий інструмент, який дозволяє демонструвати рекламу певній цільовій аудиторії, найбільш зацікавленій у придбанні товару чи послуги. Завдяки таргетованій рекламі підвищується рівень взаємодії з аудиторією, а також зростають шанси, що потенційний клієнт виконає одну з очікуваних дій: зробить покупку, перейде за посиланням, запишеться на курс чи проявить інший інтерес до пропозиції.

Згідно проаналізованої таблиці 3.26, встановлено, що загальні витрати на SMM-рекламу за рік становлять 68400 грн, що свідчить про значний акцент на цифрові канали просування для досягнення маркетингових цілей. Найвища стаття витрат - таргетована реклама в Instagram і YouTube (29700 грн), що підкреслює важливість медійних банерів для залучення уваги цільової аудиторії. На рекламу в Facebook виділяється 14500 грн, що пояснюється щоденною інтенсивністю розміщення контенту. Реклама у популярного блогера коштує 13200 грн на рік, що є ефективним способом взаємодії з підписниками через авторитетну особу. Витрати на підтримку власної сторінки в Instagram становлять 11000 грн, що є найменш затратною, але важливою частиною стратегії. Найбільш інтенсивним каналом є Facebook із щоденними публікаціями, що спрямоване на постійне залучення користувачів. Таргетинг і реклама у блогера здійснюються двічі на місяць, що допомагає підтримувати регулярність рекламних кампаній. Instagram-сторінка оновлюється раз на тиждень, що підходить для створення помірного, але стабільного інтересу. Розподіл бюджету дозволяє охопити широку аудиторію через різні платформи та формати, забезпечуючи баланс між органічним просуванням (власні сторінки) та платною рекламою (таргетинг, співпраця з блогерами).

Таблиця 3.26

План витрат на SMM-рекламу

Канал	Формат	Інтенсивність розміщення	Вартість за рік, грн
Реклама в Instagram (власна сторінка)	Пост, новина	Раз у тиждень	11000
Реклама в Facebook (власна сторінка)	Пост, новина	Щодня	14500
Таргетинг (Instagram, YouTube)	Медійні онлайн-банери	Двічі на місяць (початок та кінець місяця)	29700
Реклама у популярного блогера в Instagram	Пост, stories	Двічі на місяць (середина місяця)	13200
			68400

Джерело: власні розрахунки автора

Дегустація є одним із найефективніших інструментів просування ковбасних виробів, особливо у сучасних умовах високої конкуренції на ринку. Вона дозволяє потенційним споживачам особисто оцінити смак, якість та унікальність продукції, що є ключовими факторами при виборі харчових продуктів. Дегустації є актуальним і дієвим інструментом, який не тільки сприяє зростанню продажів, але й підсилює позиції бренду на ринку ковбасних виробів.

Для просування нового виду ковбасних виробів пропонується проведення дегустацій ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Отже, аналіз таблиці 3.27 свідчить, що загальна сума витрат на проведення дегустації нових ковбасних виробів становить 46540 грн, що включає витратні матеріали, продукцію для дегустації та рекламну продукцію. Найбільша частка бюджету спрямована на забезпечення дегустаційної продукції (ковбаси), що підкреслює орієнтацію на якісний і безпосередній контакт зі споживачами. Менші витрати йдуть на організаційні матеріали та інформаційний супровід, що створює комплексний підхід до проведення акції.

Таблиця 3.27

Витрати на проведення акції з дегустацією нових ковбасних виробів

Найменування статті витрат	Кількість	Ціна, грн./шт. (кг)	Сума, грн
Витратні матеріали	шт.	-	-
Тарілки одноразові	240	5	1200
Серветки паперові (упаковки)	12	30	360
Перчатки (пари)	55	20	1100
Разом розхідні матеріали	-	-	2660
Продукція для дегустації	/кг	-	-
Ковбаса	160	260	41600
Рекламна продукція	-	-	-
Рекламно-інформаційні листівки (про акцію) А6, шт	1900	1,2	2280
Разом витрати на проведення акції	-	-	46540

Джерело: власні розрахунки автора

У таблиці 3.28 наведено загальний розрахунок витрат на просування нового виду ковбасних виробів.

Таблиця 3.28

**Розрахунок витрат на маркетинг при виробництві нового виду
ковбасних виробів, 2025рік**

Шляхи просування	Вартість, грн
Дегустація	46540
SEO оптимізація та просування	34800
Контент маркетинг	18300
SMM - реклама	68400
Разом	168040

Джерело: розрахунки автора

Аналіз таблиці 3.28 показав, що загальна сума витрат на комунікаційні заходи складає 168040 грн. Це велика інвестиція, спрямована на максимальне залучення клієнтів і підвищення впізнаваності бренду. SMM-реклама є найбільш затратним напрямом із витратами в 68400 грн, що свідчить про важливість соціальних мереж для залучення уваги до ковбасних виробів. Висока інтенсивність просування в соціальних мережах виправдовує значні витрати на рекламу. Дегустація займає другу позицію за витратами (46540 грн), що підкреслює ефективність безпосереднього контакту з клієнтами та високі витрати на продукцію для дегустацій. SEO оптимізація та просування коштує

34800 грн, що є обґрунтованим вкладенням для підвищення видимості сайту в пошукових системах і залучення органічного трафіку. Контент-маркетинг з витратами 18300 грн є оптимальним вкладенням для створення цінного контенту, який дозволяє підтримувати інтерес до бренду та формувати лояльність клієнтів.

Розраховані вище витрати дають змогу визначити загальну собівартість нового виду ковбасних виробів, що представлено в таблиці 3.29.

Таблиця 3.29

Динаміка повної собівартості виробництва ковбасних виробів

Витрати	2025р	2026р	2027р
Електроенергія	552	563	575
Сировина	158203	174419	186205
Вода	34	36,2124	37,9368
Упаковка	1457	1530,1	1603,0
Оплата праці з нарахуваннями	2679	2840	3001
Амортизація	252	252	252
Ремонт	52	52	52
Витрати на маркетинг	168	168	168
Разом витрати	163398	179861	191894
Разом собівартість 1кг. продукції, грн	284,8	298,6	304,1

Джерело: розрахунки автора

У таблиці 3.29 розраховано собівартість продукції та її структура відповідно до статей витрат. Найбільшу питому вагу у структурі витрат на виробництво нового виду ковбасних виробів займають витрати на сировину, заробітну плату та упаковку. Собівартість у 2025році складе 284,8тис.грн., у 2027 році вона зросте до 304,1тис.грн.

Для розрахунку ефективності запропонованого виду продукції необхідно запланувати ціну орієнтуючись на витрати, попит та конкуренцію. Дослідження свідчать, що в середньому 30% є оптимальною надбавкою до ціни при даних ринкових умовах.

У таблиці 3.30 наведено розрахунок показників ефективності запропонованої конкурентної стратегії для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Таблиця 3.30

Ефективність конкурентної стратегії

Показники	2025р.	2026р.	2027р.	Відхилення (+/-)
Повна собівартість продукції, тис.грн	163398	179861	191894	28496
Ціна реалізації, грн/кг	353	379	395	42
Виручка від реалізації, тис. грн.	202613	228423	249462	46849
Прибуток від реалізації, тис.грн.	39215	48562	57568	18353
у т.ч. на 1кг. продукції	68,4	80,6	91,2	23
Рентабельність виробництва, %	24,0	27,0	30,0	6
Рентабельність продажу, %	19,4	21,3	23,1	4

Джерело: розрахунки автора

Дані таблиці 3.30 свідчать про те, що обрана конкурентна стратегія є ефективною, що підтверджується наступними результатами: За період 2025-2027 років виручка від реалізації зростає на 46849 тис. грн, що демонструє успішність реалізації продукції на ринку; прибуток від реалізації зріс на 18353 тис. грн, а прибуток на 1 кг продукції збільшився на 23 грн, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності. Обрана конкурентна стратегія довела свою ефективність, оскільки забезпечить стабільне зростання основних економічних показників, підвищить рентабельність виробництва та продажів, а також дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку.

Для більш детальної оцінки ефективності обраної стратегії пропонується здійснити розрахунок показників, які враховують концепцію вартості грошей у часі. Це дозволить краще зрозуміти довгострокову економічну доцільність запропонованих заходів. Основними такими показниками можуть бути:

Net Present Value (NPV) - чиста приведена вартість, яка визначає загальний дохід від стратегії з урахуванням дисконтування майбутніх грошових потоків.

Internal Rate of Return (IRR) - внутрішня норма доходності, яка показує відсоткову ставку, за якої інвестиції окуповуються.

Payback Period (PP) - строк окупності, який демонструє, за скільки часу інвестиції повернуться.

Profitability Index (PI) - індекс прибутковості, що дозволяє оцінити ефективність вкладених коштів.

Розрахунок цих показників дозволить отримати більш точні висновки про ефективність стратегії та її вплив на фінансовий стан компанії.

Для розрахунку вищеперерахованих показників ефективності конкурентної стратегії визначимо необхідні інвестиції. Так як необхідне обладнання вже є на підприємстві інвестиціями будуть витрати на оборотний капітал на 3 місяці, вони складатимуть - 40409 тис.грн.

У таблиці 3.31 приведені розрахунки чистого грошового потоку при виробництві нового виду ковбасних виробів.

Таблиця 3.31

Розрахунок чистого грошового потоку

Грошові потоки	Роки		
	2025	2026	2027
Виручка від реалізації, тис. грн.	202613	228423	249462
Повна собівартість продукції, тис.грн.	163398	179861	191894
Амортизаційні відрахування, тис.грн	252	252	252
Чистий грошовий потік, тис.грн.	39467	48814	57820

Джерело: розрахунки автора

Отже, чистий грошовий потік зріс з 39467 тис. грн у 2025 році до 57820 тис. грн у 2027 році. Загальне збільшення за три роки становить 18 353 тис. грн.

За розрахунками приведеними у таблиці 3.32 чиста теперішня вартість конкурентної стратегії дорівнює 68836 тис.грн. При визначенні коефіцієнту дисконтування враховувався середньорічний рівень інфляції - 15%.

Таблиця 3.32

Розрахунок дисконтованої вартості та дисконтованого доходу , тис.грн.

Роки	чистий грошовий потік	коефіцієнт дисконтування	чистий дисконтований дохід	чистий теперішня вартість (NPV)	чистий теперішня вартість нарастаючим підсумком
0	-40409	1	-	-40409	-40409
1	39467	0,8696	34321	34321	-6088
2	48814	0,7561	36908	36908	30820
3	57820	0,6575	38017	38017	68836
Разом	105692	-	109245	68836	-

Джерело: розрахунки автора

Для визначення дисконтованого періоду окупності запропонованої маркетингової стратегії скористаємося розрахунковими даними таблиці 3.32:

$$T_o = 1 + 6088/34321 = 1,2 \text{ роки}$$

Індекс прибутковості (PI) є одним із ключових показників для оцінки ефективності інвестиційного проєкту. Він визначається як співвідношення загальної суми дисконтованих доходів, отриманих від реалізації проєкту, до суми початкових інвестицій. Значення індексу, яке перевищує 1, свідчить про ефективність проєкту, оскільки загальний дохід перевищує витрати.

$$PI = \frac{NPV}{INV},$$

де, INV - інвестиції, тис. грн.

$$PI = 68836/40409 = 1,7$$

Оскільки індекс прибутковості (PI) перевищує 1, а чиста приведена вартість (NPV) також більша за 1, можна зробити висновок, що запропонована конкурентна стратегія є ефективною та економічно обґрунтованою для впровадження.

Розраховані показники для оцінки ефективності запропонованої стратегії наведені в таблиці 3.33. Для отримання таких показників, як внутрішня норма дохідності (IRR) та модифікована внутрішня норма дохідності (MIRR), скористаємося програмою Excel, що дозволить здійснити точні розрахунки цих фінансових показників на основі дисконтованих грошових потоків.

Таблиця 3.33

Фінансові показники ефективності конкурентної стратегії

Показник	Значення
Ставка дисконтування, %	15
Період окупності, місяців	12,0
Дисконтний період окупності, місяців	14,4
Чиста дисконтований дохід, тис.грн	109245
Чиста теперішня вартість (NPV) тис.грн.	68836
Індекс прибутковості	1,7
Внутрішня норма прибутку, %	92

Джерело: розрахунки автора

Таким чином, розрахунки наведені у таблиці 3.33 показали, що ставка дисконтування складає 15%, що є стандартним значенням для оцінки інвестиційних проєктів та враховує вартості грошей у часі. Період окупності становить 12 місяців, що вказує на швидке повернення інвестицій, і проєкт є вигідним за відносно короткий термін. Чиста теперішня вартість складає 68836 тис. грн, що є позитивним результатом і свідчить про те, що проєкт приносить додаткову вартість, перевищуючи початкові інвестиції. Індекс прибутковості становить 1,7, що вказує на високу рентабельність проєкту, оскільки кожна вкладена гривня приносить більше 1,7 гривні доходу. Внутрішня норма прибутковості становить 92%, що свідчить про високу ефективність маркетингової стратегії. Такий рівень прибутковості значно перевищує ставку дисконтування, що робить проєкт фінансово привабливим. Згідно з фінансовими показниками, запропонована конкурентна стратегія є ефективною та вигідною для реалізації. Всі показники (період окупності, NPV, Індекс прибутковості та IRR) свідчать про високу доцільність інвестування в цю маркетингову стратегію.

ВИСНОВКИ

Результатом проведеного дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка методологічних засад, а також науково-практичні рекомендації щодо формування та реалізації конкурентної стратегії на ринку ковбасних виробів. На основі узагальнення наукових джерел були зроблені такі висновки:

1. Узагальнено сутність і зміст категорії «конкурентна стратегія підприємства» як сукупність заходів, спрямованих на досягнення маркетингових цілей і визначення основних правил поведінки в обраних стратегічних сферах бізнесу. Вона фокусується на визначенні сильних сторін підприємства, що дозволяють йому ефективно конкурувати на цільовому ринку та створювати конкурентні переваги. Теоретичні моделі конкурентних стратегій охоплюють кілька основних напрямів, зокрема стратегії диференціації, зниження витрат та фокусування на окремих сегментах ринку. Кожен з цих підходів має свої переваги й недоліки в залежності від специфіки ринку та ресурсних можливостей підприємства.

2. Для розробки конкурентної стратегії підприємства на ринку ковбасних виробів у роботі були обґрунтовано методичні підходи, що дозволяють детально оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори, які впливають на позиціонування підприємства на ринку. Це включає аналіз споживчої поведінки, дослідження макро- та мікросередовища підприємства, використання стратегічних матриць та моделей. Для визначення позиції підприємства на ринку та вибору оптимальної стратегії доцільно застосовувати методи, такі як SPACE-аналіз, матриця БКГ, моделі Shell/DPM матриця Портера тощо. Вони дозволяють оцінити стратегічні можливості, сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні загрози та можливості.

3. Дослідження макросередовища ринку ковбасних виробів показує, що загрози значно перевищують можливості, що вимагає від підприємств-виробників ковбасних виробів впровадження заходів для мінімізації ризиків та максимізації потенціалу можливостей. Найбільшими загрозами є: зниження купівельної спроможності населення, військові дії на території України,

скорочення населення і міграційні процеси. Серед можливостей можна виділити: наявність товарного дефіциту в окремих асортиментних групах ковбасних виробів, впровадження інноваційних технологій у виробництві, удосконалення каналів збуту, а також збільшення експорту.

4. Аналіз мікроркетингового середовища ринку ковбасних виробів показав, що основними загрозами для ринку є велика конкуренція, зміни в потребах і смаках споживачів, пошкодження товару на його шляху від виробника до споживача. Щодо можливостей, можна відзначити наявність постійних споживачів продукції, зростання вимог до якості товарів та зворотна інтеграція з сільськогосподарськими підприємствами. Загалом, можливості перевищують загрози у мікроркетинговому середовищі ринку ковбасних виробів.

5. За допомогою анкетування було визначено, споживачі на ринку ковбасних виробів демонструють зростаючий інтерес до продуктів з натуральними інгредієнтами, без додаткових консервантів та штучних барвників. Це вказує на тенденцію до зростання попиту на здорові та органічні продукти. Ціна залишається важливим чинником для більшості споживачів при виборі ковбасних виробів. Проте, на тлі зростання вимог до якості, все більше споживачів готові платити за продукцію вищого класу, що має кращі смакові якості та є більш безпечною для здоров'я. Споживачі часто орієнтуються на відомі бренди та компанії з хорошою репутацією на ринку, оскільки це створює додаткову довіру до якості продукції. Вставлено, що більшість опитаних віддають перевагу ковбасній продукції вітчизняного виробництва, що говорить про великий потенціал у сфері розвитку ринку ковбасних виробів.

6. За допомогою методів стратегічного аналізу, адаптованих відповідно до цілей і завдань дослідження, була оцінена стратегічна позиція підприємства на ринку ковбасних виробів. Результати SPACE-аналізу свідчать, що підприємства знаходиться в захисній стратегічній позиції на ринку ковбасних виробів. Така ситуація виникає, коли компанія працює в перспективній галузі, але їй бракує конкурентоспроможності продукції та фінансових ресурсів. Основною стратегією є зменшення ризиків за допомогою реалізації ефективних

конкурентних стратегій. На основі проведеного аналізу методом Портера встановлено, що найоптимальнішим вибором є стратегія диференціації. Вона передбачає розширення асортименту ковбасної продукції та постійне оновлення номенклатури.

7. На основі аналізу ієрархій, підприємство має чотири основні альтернативи у вигляді різних видів ковбас (печена, сиров'ялена, варена та копчена ковбаса). Найбільшу вагу має критерій «Потенціал розвитку» та «Попит», що вказує на важливість інвестицій у майбутнє підприємства та можливість розширення його діяльності. Отже, результати аналізу пріоритетів альтернатив вказують на те, що печена ковбаса є найбільш стратегічно важливим продуктом для підприємства. Враховуючи отримані значення пріоритетів, виробництво та реалізація цієї продукції будуть найбільш ефективними. Інші види продукції мають меншу вагу, проте вони все одно відіграють важливу роль у забезпеченні різноманітності асортименту підприємства.

8. За результатами дослідження обґрунтовано вибір конкурентної стратегії лідера, орієнтуючись на збільшення ринкової частки при збереженні стабільної місткості ринку. У рамках цієї стратегії підприємству запропоновано розширити обсяги продажу продукції та підвищити імідж бренду шляхом випуску нового виду ковбасних виробів. Розрахунками доведено, що обрана конкурентна стратегія є ефективною, оскільки забезпечить стабільне зростання основних економічних показників, підвищить рентабельність виробництва та продажів, а також дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку.

14.02.2025

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Конкурентні переваги підприємств у глобальній економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 12-28.
2. Андрищенко К. А. Формування стратегічних альтернатив підприємством для збільшення частки ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 17. С. 33–37.
3. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №7. С. 71-76.
4. Балабанова Л. В., Холод В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: Монографія. Донецьк: Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2022. 294 с.
5. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
6. Безус П.І. Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5936> (дата звернення: 25.09.2024).
7. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2021. № 2 (12). С. 6-13.
8. Бліщук К. Сучасні маркетингові стратегії. *Ефективність державного управління*. 2016. № 4 (49). С. 301–308.
9. Бондаренко О. М. Визначення конкурентних переваг компаній в умовах глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 86-91.
10. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2016. С. 106–108.
11. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Знання, 2016. 110 с.
12. Велика О.Ю. Особливості класифікації чинників зовнішнього середовища підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. №29. С.137-143.

13. Вербівська Л.В., Судук І.В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 827-833
14. Войчак А. В., Федорченко А.В. Маркетингові дослідження : Підручник. К. : КНЕУ, 2017. 408 с.
15. Волкова Н., Окландер Т., Забарна Е. Маркетинг. Одеса : Наука і техніка, 2019. 160 с.
16. Гавловська Н., Йолкін С., Яблонський Т. Теоретичний базис формування стратегії організації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1. С. 273–278.
17. Гончаров С.М. Маркетинг:навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2022. 364 с.
18. Гринько Т. Оцінка рівня конкурентоспроможності на основі комплексної оцінки всебічної інтенсифікації підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. №1. С.67-73.
19. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Львівського університету імені Івана Франка. Серія економічна*. Вип. 33. 2016. С. 431–436
20. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2018. Вип. 161. С. 3-11.
21. Дейнега О.В. Методологічні аспекти оцінювання конкурентоздатності підприємств. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2022. Вип. 623. С. 61–68.
22. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.10.2024).
23. Джек Траут Маркетингові війни. Харків: Видавництво «Ранок», 2020. 240 с.

24. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства. Частина 1: навч. посіб. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2021. 71 с.
25. Євась Т.В., Олексюк А.А. Теоретичні аспекти аналізу економічної ефективності діяльності підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2017. №1. С. 18-21.
26. Зінченко О. А., Малишко Ю. Д. Розвиток методик аналізу мікросередовища підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2016. № 7. С. 280–286.
27. Іващенко А.Г. Процесний підхід до управління як передумова підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. *Фінансовий простір*. 2020. № 2 (18). С. 390-395
28. Ілляшенко С. М. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2022. 192 с
29. Ілюхіна В. В. Інновації як чинник формування конкурентних переваг економіки України. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2018. Вип. 1. С. 60 140-149. 25.
30. Кардаш В.Я., Шафалюк О.К., Антонченко М.Ю. Маркетингова товарна політика. Київ, 2019. 419 с.
31. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С.502-506.
32. Ковбатюк М.В., Беник Н.Г. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес функціонування та адаптації підприємств. *Водний транспорт*. 2018. №2. С. 101-108
33. Кондратенко О. О. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С. 44-48.
34. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. Київ: КНЕУ 2016. 152 с.
35. Кукіна Н.В., Трусова Н.В., Шквиря Н.О. Інфлюенс-маркетинг на ринку харчових продуктів і напоїв України: тренди, виклики, можливості. *Збірник*

наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки) № 3 (52), 2024. С.107-116.

36. Кулак Н. В. Методичні засади управління конкурентними перевагами підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія : Економічні науки. 2017. № 5. С. 56-63.

37. Кулик В.А. Розвиток електронного бізнесу в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 1. С. 168–176.

38. Кучеренко В.Д., Ткаченко Н.Б. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ: КНТЕУ, 2020. 186 с.

39. Лавриненко Е. Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Т. 17, № 6. С. 224–226.

40. Ларіна Я.С. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Херсон: ОЛДІ-плюс, 2019. 364 с.

41. Лебедка А.А., Шквиря Н.О. Удосконалення товарної стратегії підприємства. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конференції, м. Луцьк, 18 лютого 2020 р. Луцьк, 2020. С. 141-144.*

42. Ляшенко Г.П. Інтернет-маркетинг та його інструменти. *Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право)*. 2013. № 3. С. 59-65.

43. Мазепа Т.С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі: зміст і основні підходи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 45. С. 73-79.

44. Майнулович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. № 4. С. 274–280.

45. Маркетинг: підручник / В. Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко та ін.; ред.-упор. О.І. Сидоренко, Л.С. Макарова. 4-те вид. Київ: Навчально-

методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент освіти в Україні», 2019. 648 с.

46. Маркетингова товарна політика: підручник / Н.О. Криковцева та ін.; за ред. Н.О. Криковцевої. Київ: Знання, 2017. 183 с.

47. Орлов П.А., Косенков С.І., Прохорова Т.П. Маркетинг : навч. посіб. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2021. 528 с.

48. Павленко, А.Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика. Монографія. К. : КНЕУ, 2018. 385 с.

49. Павлішина Н.М., Рясна Г.В. Маркетингова стратегія: сутність та методика формування. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2023. №12. С. 126-130.

50. Парсяк В. Н., Рогов В.К. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. Херсон: Олді-плюс, 2021. 200 с

51. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Видавець, 2019. 240 с.

52. Пономаренко І. Цифровий маркетинг як ефективний інструмент підвищення рівня конкурентоспроможності компанії. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2018. № 15. С. 57–65.

53. Попов Є. Н. Планування маркетингових досліджень на підприємстві. *Маркетинг*. 2020. № 1. С. 37-40.

54. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2018. 224 с.

55. Портер М. Е. Конкурентна стратегія. *Техніки аналізу галузей і конкурентів*. Київ: Наш формат, 2020 424 с.

56. Портер Майкл Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. К. Наш формат, 2019. 624 с.

57. Рибачук-Ярова Т. В. Дослідження впливу мікросередовища підприємства для обґрунтування структури товарного портфелю. *Вісник Національного університету харчових технологій*. 2014. №5. С. 9.

58. Рубан В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2021. Вип. 30. Ч. 1. С. 143–146.

59. Семенюк С. О. Необхідність розроблення маркетингової стратегії для підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2015. № 2. С. 204-212. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2015_2_28 (дата звернення: 05.09.2024).

60. Семенюк С.О. Стратегічне планування маркетингу: теоретико-концептуальні засади. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 2 (27). с.35-40.

61. Сичова О.Є. Формування сучасних маркетингових стратегій для підприємства на вітчизняному ринку товарів та послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. 234-240 с.

62. Скибінський С. В. Поведінка споживачів у маркетингу: навч. посіб. Л. : Вид-во Львівськ. комерц. акад, 2019. 260 с.

63. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник. К.: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2022. 480с.

64. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. / Я.С. Ларіна, О.І. Бабічева, Л.В. Романова, Н.М. Антофій. Херсон: Олді-Плюс, 2020. 364 с.

65. Тардаскіна Т.М., Стрельчук Є.М., Терешко Ю.В. Електронна комерція : навчальний посібник. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2020. 244 с.

66. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / за заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенка. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2020. 384 с.

67. Турченко М. О., Швець М. Д. Маркетинг: підручник. Київ: Знання, 2011. 318 с.

68. Управління конкурентноспроможністю підприємства: [навч. посіб.] / [С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабань та ін.]. К.: КНЕУ, 2019. 520 с.

69. Халімон Т.М. Конкурентна політика підприємства: сутність, принципи, орієнтири та підходи формування. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2 (07). С. 155-160.

70. Шквиря Н. О., Лещук Д. В. Роль цифрового маркетингу в діяльності підприємств. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції*,

виклики, перспективи: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 листопада 2022 р. Харків, 2022. С.334-335.

71. Шквиря Н.О. Застосування методу портфельного аналізу в стратегічному маркетингу підприємства. *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 16-18 жовт. 2019 р. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 421-424.

72. Шквиря Н.О. Інформаційне забезпечення інноваційних рішень на засадах маркетингу. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. Мелітополь, 2013. № 2(22). С. 288-294.

73. Шквиря Н.О. Обґрунтування вибору маркетингової товарної стратегії підприємства. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління*: зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 19-20 листопада 2020р. Полтава, 2020. С. 198-201.

74. Шквиря Н.О. Обґрунтування вибору стратегії диверсифікації виробництва. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Луцьк: НУВГП, 2018. С. 122-126.

75. Шквиря Н.О. Розробка товарної стратегії підприємства. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 19 квіт. 2019р. Київ: КНЕУ, 2019. С. 67-71.

76. Шквиря Н.О. Сутність та особливості маркетингового планування конкурентоспроможності продукції. *Збірник наукових праць Таврійського державного 416 агротехнологічного університету (економічні науки)*. Мелітополь, 2016. № 3(32). С. 164-170.

77. Шквиря Н.О., Арестенко Т.В. Маркетингові дослідження поведінки споживачів готельних послуг. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Мелітополь, 2021. № 1(43). С. 169-175.

78. Шквиря Н.О., Сокіл Я.С. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. Мелітополь: Люкс, 2020. № 2 (42). С. 207-212.
79. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. №9. С. 125-131.
80. Щукін Д.В. Методологічні аспекти стратегічного управління діяльністю промислового підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 144–148.
81. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 17. С. 402–412.
82. Юдін О. М., Макарова М. В., Лавренюк Р. М. Системи електронної комерції: створення, просування і розвиток : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2019. 201 с.
83. Armstrong G., Kotler P. Marketing: An Introduction 12-th ed. Pearson, 2017. 673 p.
84. Buryennikova N.V., Dmytrenko R.M. The paradigm of dualism of implication of processes of functioning and development of meat products sub-complex enterprises. *Economy. Finances. Management: topical issues of science and practice*. 2017. Vol. 8. pp. 27-36.
85. Dogu E., Albayrak Y.E. Criteria evaluation for pricing decisions in strategic marketing management using an intuitionistic cognitive map approach. *Soft Computing*. 2018. Vol. 22. No. 15. pp. 4989–5005.
86. Hunt S. D. Strategic marketing, sustainability, the triple bottom line, and resourceadvantage (RA) theory: Securing the foundations of strategic marketing theory and research. *AMS Review*. 2017. Vol. 7. No. 1. pp. 52–66.
87. Kim W. Chan. Blue ocean strategy: how to crate uncontested market space and make competition irrelevant / W. Chan Kim, Renee Mauborgne. Expanded edition. Boston : Harvard Business School Publishing, 2015, 288 p.
88. Kotler F. Marketing management . London: Pearson, 2014. 832 p.

89. Lagodiienko V., Karyy O., Ohiienko M., Kalaman O., Lorvi I., Herasimchuk T. Choosing Effective Internet Marketing Tools in Strategic Management. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. Vol. 8, no. 3. pp. 87–108.
90. Lynn E. Gill. Inventory and Physical Distribution Management, in the Distribution Handbook, ed. James F / Robeson and Robert G. House. New York : The Free Press, 2020, 664 p.
91. Natorina A. Digital business in Ukraine: background and retrospekt. Marketing and Digital Technologies. 2020. Vol. 4. No. 1. pp. 6–14.
92. Porter M. The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review. 2018. 86 p.
93. Rihan I.M. Digital Marketing: Definition, History, Strategies, Developments, Advantages and Limitations. URL: <https://www.academia.edu/29461503> (accessed 18 October 2024)
94. Thrassou A., Vrontis D., Bresciani S. The agile innovation pendulum: A strategic marketing multicultural model for family businesses. *International Studies of Management & Organization*. 2018. Vol. 48. No. 1. pp. 105–120.
95. Tiwari B., Kumar N. Impact of digital marketing on online customer loyalty. Research Gate. URL: <https://www.researchgate.net/publication/342591631> (accessed 20 October 2024).