

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ
(назва факультету)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри «Маркетинг»
(повна назва кафедри)

д.е.н., доцент Д.Г.Лебеза
(ініціали та прізвище)

“ _____ ” _____ 2019р.
(підпис)

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: «Конкурентна стратегія

ПрАТ «Бель Шостка Україна»

на споживчому ринку сирів»

Виконав: студент групи 21 МБ МК
спеціальності 075 «Маркетинг», ОС «Магістр»

_____ Г. О. Бовкун
(підпис) *(ініціали та прізвище)*

Керівник: к.е.н., доцент

_____ Н.О. Шквиря
(підпис) *(ініціали та прізвище)*

Мелітополь, 2019р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСОБИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ СИРІВ	8
1.1 Теоретичні основи дослідження маркетингової стратегії підприємства	8
1.2 Зарубіжний досвід функціонування ринку сирів	20
1.3 Методи дослідження формування конкурентних стратегій підприємства на ринку сирів	27
РОЗДІЛ 2	
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СПОЖИВЧОГО РИНКУ СИРІВ	41
2.1 Макросередовище споживчого ринку сирів	41
2.2 Мікросередовище споживчого ринку сирів	62
2.3 Модель поведінки споживача на ринку сирів	74
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ СИРУ	86
3.1 Стратегічне обґрунтування діяльності підприємства на ринку сиру	86
3.2 Модель розвитку ринку сирів	101
3.3 Оцінка ефективності конкурентної стратегії	116
ВИСНОВКИ	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	123
ДОДАТКИ	133

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає в тому, що впровадження конкурентної стратегії виробництва забезпечує підприємствам економічне зростання та фінансову стабільність, а, отже і конкурентоспроможність як продукції, так і підприємства в цілому, тоді як вузькоспеціалізовані підприємства зазнають вагомих збитків, сконцентрувавшись на одному виді продукції чи виробництві.

Однак, зважаючи на багатогранність і складність даної проблеми, постає потреба у поглибленому її вивченні, обґрунтуванні можливих напрямів реалізації, висвітленні стратегічного змісту в розвитку підприємства.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка методологічних положень, а також науково-практичних рекомендацій процесу формування та реалізації маркетингової конкурентної стратегії виробництва на споживчому ринку сиру.

Для досягнення визначеної мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- систематизація теоретичних підходів до вивчення сутності формування конкурентної стратегії підприємства;
- аналіз макросередовища споживчого ринку сиру;
- проведення аналізу мікросередовища та визначення стратегічних альтернатив його розвитку;
- розробка моделі поведінки споживача ринку сиру;
- стратегічне обґрунтування діяльності підприємства на ринку сиру;
- розробка та обґрунтування моделі формування конкурентної стратегії підприємства на споживчому ринку сиру;
- оцінка економічної ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження дослідження є процес розвитку маркетингової

діяльності ПрАТ «Бель Шостка Україна» на споживчому ринку сиру.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних прийомів, які забезпечують формування та реалізацію конкурентної стратегії на ринку сиру.

Методи дослідження. Поставлені в дипломній роботі завдання вирішувалися за допомогою таких методів: економічного аналізу та порівняння; статистично-економічні; анкетного опитування; табличного і графічного методів, методи стратегічного аналізу, методи оцінки інвестиційних проектів, методи оцінки ризиків інвестиційного проекту.

Основними джерелами інформації для аналізу й узагальнень були чинні законодавчі та нормативно-правові акти, офіційні матеріали Міністерства товарної політики України, Державного комітету статистики України, Головного управління статистики у Запорізькій області, дані підприємства та особисто проведеного анкетування.

При написанні дипломної роботи використовувались наступні методи: метод групувань, метод розрахунку коефіцієнтів, економічний метод, статистичний метод, метод портфельного аналізу, такий як Shell/DPM, розрахунок карти стратегічних груп, аналіз за матрицею Ансоффа, анкетування, метод ADL, метод SPACE-аналізу, модель Монте-Карло і метод аналізу ієрархії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСОБИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ СІРІВ

1.1 Теоретичні основи дослідження маркетингової стратегії підприємства

Вузловим питанням маркетингового стратегічного планування є розроблення стратегії маркетингу. Маркетингову стратегію розробляють в залежності від цілей маркетингу, які намічено на майбутнє. Для визначення маркетингової стратегії спочатку необхідно відповісти на такі запитання:

- що являє собою підприємство, яка сфера його діяльності, яка його місія?
- хто споживачі, чого вони бажають, де вони розмішені, яким чином і в кого купують?
- яку кількість товару і за якою ціною купуватимуть споживачі?
- чи можна запропонувати товар, якого немає в конкурентів?
- чи хоче підприємство бути лідером?
- чи хоче підприємство бути новатором (випускати нову продукцію)?
- якою мірою задовольнятимуться потреби споживачів з наявних фінансових, технологічних, юридичних, маркетингових можливостей підприємства, кваліфікації її персоналу?
- який бажано мати прибуток від діяльності підприємства?

Основна задача маркетингової стратегії полягає у переміщенні підприємства з нинішньої позиції на ринку на більш сильну. Це здійснюється, по-перше, шляхом адаптації підприємства до зовнішніх сил: конкуренції, змін на ринку, розвитку технологій, по-друге, завдяки перетворенням всередині самого підприємства через приведення наявних ресурсів до намічених цілей [5].

Основними етапами розроблення маркетингової стратегії є наступні:

- Визначення місії підприємства (мети і основних напрямків діяльності у майбутньому).
- Оцінка наявної ситуації (аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників).
- Визначення попередніх цілей підприємства (грунтуються на попередніх етапах з врахуванням реальних результатів).
- Власне розроблення маркетингової стратегії (визначення і оцінка її варіантів, вибір одного з них).
- Здійснення стратегії (включає програму дій, бюджет і часовий графік виконання).
- Контроль досягнення поставлених цілей.

Узагальнена модель довгострокового курсу дій щодо маркетингової діяльності у вигляді системної сукупності визначених перспективних цілей (пріоритетів) і способів (рішень) їх реалізації через використання ресурсів - це маркетингова стратегія.

Маркетингові стратегії пов'язані із товарами, ціноутворенням, рекламою, просуванням (включаючи продаж) і розподілом, тобто розробляються відповідно до структури маркетингу-мікс.

Товари: зміна портфелю/структури товарів; звуження, розширення асортименту чи модифікація товарів; зміна оформлення, якості або характеристик товарів; стандартизація товарів [23].

Ціна: зміна цін з-за зміни умов або строків постачання для певних груп товарів на окремих сегментах ринку; політика "зняття вершків" (для нових товарів); цінова політика щодо проникнення товарів на ринок; політика знижок і тарифів післяпродажного обслуговування товарів.

Просування: зміни в організації продажів; зміни у рекламній діяльності і стимулюванні збуту; зміни у політиці зв'язків з громадськістю; зменшення / збільшення зони охоплення виставок.

Розподіл: зміни каналів розподілу; підвищення рівня сервісу при продажу і післяпродажного обслуговування.

Більшість українських фірм підходять до вибору конкурентної стратегії швидше стихійно, відповідно до обставин, ніж як до процесу стратегічного планування. Унаслідок цього фірми часто змінюють стратегічний курс, що призводить до неможливості досягти високих фінансових результатів і забезпечити подальший розвиток бізнесу. Відсутність у багатьох українських фірм процесів планування та формування стратегії діяльності, зокрема конкурентної стратегії, веде до їх неконкурентоспроможності як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках і до неминучого краху в майбутньому.

Теоретичні та методологічні основи вибору адекватної конкурентної стратегії підприємства представлені в працях таких західних і вітчизняних учених, таких як Г. Л. Азоєва, Л. В. Балабанової, М. Портера, А. Томпсона, Ф. Котлера, Н. Куденко, Ж. Ламбена, Дж. О'Шонесси, А. І. Панова, К. Прахалада, К. Хаксевер, А. Юданова та ін.

Розглянемо підхід Ф. Котлера до розподілу маркетингових конкурентних стратегій фірми, який передбачає розгляд фірми з точки зору її конкурентних позицій та маркетингових спрямувань. Маркетингові конкурентні стратегії відтворюють взаємозв'язки, дії і протидії конкурентних на ринку фірм.

Усі конкурентні стратегії умовно можна поділити на чотири групи: стратегії лідера ринку, стратегії претендента на лідерство, стратегії послідовника, стратегії ухиляння від конкуренції. Згідно з таким підходом Ф. Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій:

- маркетингові стратегії ринкового лідера;
- маркетингові стратегії челенджера;
- маркетингові стратегії послідовника;
- маркетингові стратегії нішера.

Так як ПрАТ «Бель Шостка Україна» знаходиться у п'ятірці лідерів, то, відповідно, розглянемо маркетингові стратегії лідера за Ф. Котлером.

Ринкові лідери – це ті фірми, які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту.

Ринковий лідер існує в кожній галузі, у кожній сфері бізнесу, у кожній країні. Крім того, існують світові лідери – фірми, які досягли лідируючого положення на міжнародних ринках (Procter&Gambel, Coca Cola, Microsoft та ін.). Бути ринковим лідером – і вигідно, і складно. Вигідно тому, що найбільша ринкова частка означає високі прибутки, складно – оскільки завжди існують підприємства, які намагаються посунути лідера з його позицій, крім того, існують фірми, які намагаються скопіювати стратегію лідера, що може призвести до негативного впливу на імідж лідера.

З метою утримання першості ринковий лідер повинен використовувати три основні різновиди маркетингових стратегій:

- розширення місткості ринку;
- захист позицій;
- підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку.

Маркетингова стратегія розширення місткості ринку може бути реалізована трьома шляхами:

1-й – пошук нових споживачів, базується на твердженні, що кожен товар має своїх потенційних споживачів, які не знають про його існування або їх не влаштовують деякі його параметри;

2-й – пошук нових потреб – орієнтує фірму на виявлення нових сфер та засобів застосування свого товару. Виявлення нових сфер застосування товару може відбуватися як з ініціативи самих споживачів, так і через розвиток потреби у споживачів.

3-й – збільшення обсягів споживання товару – реалізується через активну рекламну діяльність, коли реклама спонукає до збільшення частоти та обсягу використання товару.

Якщо провести паралель між різними класифікаціями, то пошук нових споживачів та нових потреб є відтворенням стратегії розвитку ринку (одна із стратегій інтенсивного росту), а збільшення обсягів споживання – це стратегія

глибокого проникнення на ринок (також одна із стратегій інтенсивного росту).

Стратегія захисту позицій – дуже важливий напрям стратегічної діяльності підприємства-лідера, оскільки на ринку завжди є підприємства, які прагнуть зайняти позиції лідера, а враховуючи, що лідер має значну кількість товарів та ринків, стратегії захисту позицій є дуже складними.

Принципи утримання ринкових позицій такі:

- активна інноваційна політика, інакше першість може бути усунена;
- увага товарно-ринковій матриці – ринковий лідер, оцінюючи той чи інший сегмент, дуже часто повинен орієнтуватися не на найвищий прибуток, а на утримання позицій на даному сегменті;
- кореляція цінової політики лідера, якщо конкуренти застосовують атаку через наголос на ціни;
- орієнтація на довгострокові перспективи розвитку, а не на швидке отримання прибутку;
- спрямованість на високу якість товару;
- активна рекламна діяльність;
- ефективне сервісне обслуговування.

Усю сукупність стратегій ринкового лідера можна поділити на такі різновиди: позиційний захист, фланговий захист, упереджувальний захист, контрнаступ, мобільний захист, стратегія відступу.

Позиційний захист – захист ринкової частки завойованих ринків збуту по всій товарній номенклатурі. Основна увага приділяється вже існуючим товарам і ринкам та рівномірне розподілення уваги щодо всіх товарно-ринкових позицій. Але ринок потребує змін та інновацій. Ця стратегія має короткостроковий характер.

Фланговий захист означає оборону слабких місць ринкового лідера. Ця стратегія передбачає необхідність надання особливої уваги тим товарно-ринковим сегментам ринкового лідера, які втрачають свою прибутковість.

Така ситуація потребує ретельного вивчення, оскільки відмова від сегментів, які втрачають прибутковість, може бути початком вторгнення в даний сегмент фірм-конкурентів і втрати лідером своїх конкурентних позицій.

Упереджувальний захист – перехід до наступальних упереджувальних дій щодо конкурента, який має намір атакувати ринкового лідера. Основна мета стратегії упереджувальної оборони полягає в тому, щоб завдяки наступальним діям захистити свої ринкові позиції і позбавити конкурента бажання атакувати.

Тактичних засобів щодо реалізації стратегії упереджувального захисту декілька:

- упровадження «партизанських атак», тобто незначного наступу одного конкурента проти іншого, і таким чином підтримання загального конкурентного балансу, який склався на ринку і влаштовує ринкового лідера;
- тактика законодавця пропорцій маркетингового середовища;
- використання стратегій цінового лідера та диференціації як засобу створення високих вхідних бар'єрів на ринок збуту.

Контрнаступ – стратегія захисту позицій ринкового лідера у вигляді активних дій щодо агресивної стратегії конкурентів. У разі агресивних конкурентних дій необхідно ретельно вивчити ситуацію з метою вибору стратегії контрнаступу. Основна складність полягає в тому, щоб адекватно оцінити ситуацію, не перебільшуючи, але й не зменшуючи її важливості. Залежно від важливості ситуації і стратегії конкурента вибирають стратегію наступу за всіма позиціями конкурента або на його найвразливіші сторони.

Залежно від важливості ситуації і стратегії конкурента обирають стратегію наступу по всіх позиціях або на його найвразливіші сторони.

Мобільний захист передбачає вихід на інші товарні та територіальні ринки збуту з метою зміцнення свого конкурентного становища. Стратегія мобільного захисту реалізується шляхом використання двох стратегічних напрямків – стратегії розвитку ринку та стратегії диференціації. Таким

чином, стратегія мобільного захисту передбачає дію ефекту синергії: взаємопосилюючими у цьому разі є стратегії захисту та росту.

Стратегія відступу застосовується, коли лідер усвідомлює неможливість захисту певних позицій у результаті виснажливої конкурентної боротьби, основне завдання – виявити ті сегменти, від яких можна відмовитися без значних втрат та стратегічних наслідків. Стратегічний відступ не завжди означає відмову ринкового лідера від того чи іншого виду бізнесу. Це може бути тимчасовим послабленням маркетингової активності. Основне завдання під час реалізації цієї стратегії – виявити ті сегменти, від яких можна відмовитися без значних стратегічних наслідків.

Як правило, стратегія відступу підкріплюється стратегією концентрації зусиль ринкового лідера на стратегічно важливих товарно-ринкових позиціях: лідер відмовляється від найслабших позицій з метою концентрації зусиль і утримання своїх конкурентних переваг.

Стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку. Ця стратегія передбачає, що зростання ринкової частки є фактором зростання прибутковості фірми. Але сучасна література з маркетингу містить теорії, які заперечують пряму залежність між часткою ринку та прибутком фірми. Вибір цієї стратегії виправданий, якщо збільшення ринкової частки ґрунтується на стратегії цінового лідерства або диференціації.

Застосування стратегії має певні обмежувальні фактори:

- законодавче обмеження (через антимонопольне законодавство);
- зростання витрат фірми на забезпечення збільшення ринкової частки, оскільки зростають витрати на систему просування, боротьбу з конкурентами, які втрачають цю частку ринку, після 50% ринку прибутковість зменшується;
- формування комплексу маркетингових засобів, обмеження полягає в тому, що вибір комплексу засобів, який був ефективним під час формування певної частки ринку, може бути неефективним при спробі її збільшення.

Стратегії утримання конкурентних переваг (за М. Портером).

До цієї групи стратегій відносяться такі:

- Стратегія лідерства за рахунок економії на витратах ("ціна - кількість"). Мета - зменшення витрат, збільшення обсягів виробництва;
- Стратегія диференціації. Мета - надання товару властивостей, відмінних від інших конкурентних пропозицій;
- Стратегія спеціалізації. Мета - концентрація уваги і діяльності підприємства на потребах конкретного сегменту ринку.

Стратегія, у виробничо-збутовій діяльності підприємств, акумулює сукупність запланованих дій, направлених на трансформацію підприємства з його поточного стану в бажаний його прообраз у майбутньому часовому моменті. У діяльності суб'єктів ринку сиру національного господарства використовуються функціональні маркетингові стратегії щодо товару, ціни, розподілу тощо. Проте необхідно зазначити, що ні досконала товарна політика, ні виважена цінова політика й вдало обрана система розподілу не зможуть забезпечити відповідного економічного результату виробничо-збутовим підприємствам продукції сиру без ефективної системи реалізації стратегій просування. Оскільки в суб'єктів ринку сиру відсутня система інструментів щодо обґрунтування стратегій просування, виникає необхідність у проведенні відповідного дослідження.

Сутність просування будь-якої продукції на ринок полягає у створенні й підтримці постійних зв'язків між фірмою та ринком з метою активізації продажу товарів і формування позитивного іміджу шляхом інформування, переконання та нагадування про свою діяльність. Тобто шляхом комунікацій між продавцем і покупцем. При цьому, як зауважує відомий фахівець у галузі стратегічного управління П. Дойль, стратегія комунікації (просування) – це прямий обов'язок керівника компанії: пов'язані з нею рішення надзвичайно важливіші, а витрати досить значні (зазвичай понад 15% обсягу продаж). Керівництво повинне взяти на себе відповідальність за постановку завдань комунікації, визначенню бюджету, розподіленню витрат за альтернативними

засобами комунікації, погодження стратегії зі спеціалізованими агентствами та оцінці результатів відповідних заходів. Для виконання цих завдань менеджери повинні розуміти механізм комунікації (просування) та його види [1, с. 324].

Складовими елементами комплексу комунікації (комплексу просування) є: – реклама – будь-яка платна неособистісна форма розповсюдження інформації про компанії та її товар; – стимулювання збуту – короткочасні спонукальні заходи заохочення споживачів до купівлі (знижки, лотереї, картки для постійних покупців тощо)

– паблік рілейшнз (дослівно «взаємини з громадськістю») – діяльність, спрямована на формування позитивного образу компанії та доброзичливого ставлення споживачів до неї та її товару; – персональний продаж – презентація товару в ході бесіди з потенційними покупцями задля продажу; – прямий маркетинг – безпосереднє спілкування продавця/виробника з кінцевим споживачем, яке розраховане на вивчення реакції покупців на товари [2, с. 127–128].

У практичній діяльності суб'єктів ринку сиру національного господарства доцільним є застосування комунікації стратегії у вигляді стратегії «проштовхування» певного типу (марки) сиру, стратегії «протягування» споживачів до конкретного типу сиру (марки), а також комбінована (змішана) комунікаційна стратегія.

Сутність стратегії «проштовхування» полягає в тому, що основні маркетингові зусилля спрямовуються на торговельних посередників продукції сиру з метою спонукання їх до прийняття певних типів сирів у свій торговий асортимент, створювати необхідні запаси цієї продукції та виділення для неї таких місць в роздрібному торговельному підприємстві, які б заохочували кінцевих споживачів до закупівлі пропонованих видів сирів. Метою такого підходу виробника сиру є знаходження взаєморозуміння з посередником, якому пропонується привабливі умови та просувається своя продукція. Отже, стратегія «проштовхування» передбачає гармонійне

відношення з торговельними посередниками та збутовими агентами продукції сиру.

Стратегія проникнення на ринок полягає у знаходженні фірмою шляхів збільшення збуту своїх товарів, що випускаються на вже освоєних ринках за допомогою агресивнішого маркетингу [4].

Стратегія глибокого проникнення на ринок характеризується низьким комерційним ризиком і реалізується за допомогою таких засобів, як:

- 1) активізація рекламної діяльності;
- 2) застосування засобів стимулювання збуту;
- 3) підвищення рівня сервісного обслуговування товарів;
- 4) розвиток збутової мережі;

Підприємство прагне розширити збут наявних товарів на існуючих ринках за допомогою інтенсифікації товароруку, наступального просування товарів і використання найбільш конкурентоспроможних цін.

Стратегія глибокого проникнення на ринок (концентрація) – загальна маркетингова стратегія; полягає в знаходженні фірмою шляхів збільшення збуту своїх товарів, що випускаються на вже освоєних ринках за допомогою більш агресивного маркетингу. Така стратегія ефективна, коли ринок ще розширюється або ще не насичений. Фірма прагне розширити збут наявних товарів на існуючих ринках за допомогою інтенсифікації товароруку, наступального просування товарів і використання найбільш конкурентоспроможних цін. Це збільшує збут: приваблює тих, хто раніше не користувався продукцією даної фірми, а також клієнтів конкурентів і збільшує попит вже залучених споживачів.

Концентрація базується на ряді ясних принципів, які можуть бути представлені таким чином: зростання; необхідність вести постійний пошук більш ефективних шляхів виробництва; стратегія зосереджена на використанні одного продукту і намагається отримати більшу частку існуючого ринку; широко використовується реклама для залучення нових споживачів або користувачів, а також для підвищення рівня споживання

існуючих; стратегія дозволяє захопити частку споживачів і ринку у конкурентів.

Переваги стратегії глибокого проникнення (концентрації):

1. Базується на відомих здібності та можливості організації;
2. Сильно сконцентрована стратегія може ефективно розвивати наявні навички для створення конкурентних переваг;
3. Компанія може бути більш чутлива до потреб ринку і завоювати репутацію в цій області;
4. Зазвичай це стратегія низького ризику;
5. Поступове зростання легко відстежується з точки зору управління.

Недоліки:

1. Це більшою мірою поступальна, ніж революційна стратегія;
2. Існують обмеження, в межах яких на одному ринку може мати місце зростання;
3. Проводить цю стратегію компанія підпорядкована змін у перевагах споживачів і поворотам до спаду в економіці;
4. Вона накладає значну відповідальність на компанію в питанні відстеження дій конкурентів;
5. Вона також накладає відповідальність за утримання рівня нововведень в області власних продуктів;
6. Вона вимагає значних фінансових витрат на рекламу і стимулювання товару.

Стратегія глибокого проникнення на ринок є встановлення на новинку порівняно низьку ціну в надії на залучення великої кількості покупців і завоювання великої частки ринку. За рахунок великої частки ринку скорочуються витрати виробництва і в міру їх скорочення продовжується поступове зниження цін.

Встановленню низької ціни сприяють такі умови:

1. Ринок дуже чутливий до цін і низька ціна сприяють його розширенню;

2. З ростом обсягів виробництва його витрати скорочуються;
3. Низька ціна неприваблива для конкурентів.

Стратегія глибокого проникнення на ринок виражається в розширенні обсягів одного і того ж товару більшої кількості покупців одного і того ж ринку (сегмента). Такого збільшення обсягів продажів можна домогтися за рахунок придушення активності конкурентів і заняття їх частки ринку, або за рахунок переконання реальних покупців споживати даний товар у великих, ніж раніше обсягах.

Існують дві стратегії глибокого проникнення на ринок. Це стратегія новатора і стратегія послідовника.

Стратегія новатора. Можливі величезні ризики і, ймовірно, невдачі, але успішні компанії-новатори щедро винагороджуються. Передбачається, що конкурентна перевага, властиве фірмам, які першими проникають на новий товарний ринок, може бути стійким протягом стадії росту і стадії зрілості життєвого циклу товару, що призводить до сильної позиції щодо частки на ринку і істотним доходам.

1.2 Зарубіжний досвід функціонування ринку сирів

У світових ресурсах продовольчої продукції молоко і молокопродукти займають вагомe місце. Молоко вживає практично все населення світу, а тому його виробляють у 189 країнах, які відрізняються обсягами виробництва і темпами його нарощування. Коров'яче молоко, звичайно, є найбільш розповсюдженим. На його долю припадає 83% всього обсягу молока яке виробляється у світі, згідно даних FAOSTAT. Частка буйволового становить 13%, все інше – козине, овече та інші види.

Молоко - це основний інгредієнт для виготовлення сиру. За даними IFCN світове виробництво молока у 2017 році було на 0,8% більше, ніж у 2016-му. За очікуваннями експертів обсяг виробництва молока потребує

зростання кожного року. Це необхідність, бо чисельність світу, яка швидко зростає, потребує більше споживання продуктів.

В той же час, за даними USDEC (Рада з питань з експорту США) виробництво молока у п'яти найбільших експортних регіонах у січні 2017 року склало 24,5 млн т. Приріст у виробництві четвертий місяць поспіль продовжують демонструвати Сполучені Штати Америки. За підсумками січня там було вироблено 8,2 млн т молока, що на 2,5% більше, ніж торік.

В Європі виробництво молока за аналізований період скоротилося на 2,2%, до 12,4 млн т. В Новій Зеландії було вироблено 2,4 млн т молока (-0,7%), в Австралії 778 тис. т; (-5,9%), а в Аргентині 700 тис. т (-15,3%).

Як очікується, виробництво молока в Новій Зеландії у 2016/2017 маркетинговому році скоротиться на 1–2%. Це буде другий важкий сезон для регіону. Проте, за умов покращення якості пасовищ та виплат для виробників молока, дозволить фермерам «повернутися до прибутковості». Крім того, аналітики передбачають, що 2017/2018 МР буде кращим для виробників молока.

Виробництво молока в Австралії може скоротитися до мінімального значення і досягнути показників двадцятирічної давності. У лютому 2017 року виробництво молока в регіоні було на 10% нижчим, ніж торік та склало 626 тис. т.

Варто відзначити, що врівноваження ринку розпочалося із середини 2016 року, коли попит на молочні продукти почав покращуватися на фоні зниження виробництва молока. Проте, подальше формування цін буде залежати від активності імпортерів.

Найпомітнішою сучасною структурною тенденцією у виробництві тваринницької продукції, у тому числі і молочної, є зростання значення інтенсивних вертикально інтегрованих формувань, розташованих поблизу великих міст. Отже, від горизонтальної інтеграції (кооперації та консолідації виробничих, збутових й інших можливостей) великі компанії все частіше переходять до інтеграції вертикальної, яка передбачає диверсифікацію їх

діяльності у взаємозв'язку з базовим виробництвом. Крім того, світовим лідерам молокопереробної галузі все притаманнішим стає прагнення до злиття.

Головною причиною зростання цін на молочні продукти визнаються стабільно високий попит, а також загальне зростання споживчих цін та скорочення запасів цих продуктів, особливо в Євросоюзі й Австралії. Ескалацію світових цін на молокопродукти аналітики міжнародних організацій схильні розглядати також як симптоми ширших структурних змін молочного ринку.

По-перше, урбанізація і вищі доходи змінюють харчові раціони населення країн, що розвиваються, в бік збільшення споживання масла й сирів. Ці тенденції підкріплюються удосконаленням каналів збуту молочної продукції і розвитком відповідних державних програм у ряді країн.

По-друге, завдяки технологічним нововведенням і розширенню глобальних інвестицій спостерігається зрушення в бік виробництва молочної продукції з підвищеною доданою вартістю. В країнах, що розвиваються, при цьому поліпшуються умови зберігання і збільшується вихід продукції, а також удосконалюються технології виробництва цільномолочної продукції. На стабільних ринках розвинених країн упровадження інновацій означає збільшення різноманітності продукції, особливо сирів й ароматизованої свіжої молочної продукції, орієнтованої на задоволення специфічних смаків споживачів.

І нарешті, підвищення цін пов'язується з реформуванням молочного ринку: призупиненням товарних інтервенцій і одночасно скороченням чи повною відмовою від експортного субсидування. У перспективі прогнозується зменшення значення обох з цих напрямів політики ринкового регулювання, які визнані такими, що справляють спотворюючий вплив на функціонування ринку.

Першим позитивним фактом стало те, що Китай знову почав активно закуповувати молочні продукти.

Звіт про імпорт молочних продуктів Китайською Народною Республікою за січень-лютий 2017 року показав приріст закупівлі молочних продуктів на 16,2% в грошовому виразі. Сумарний обсяг куплених молочних продуктів за аналізований період зріс на 3,8% в порівнянні з відповідним періодом 2016 року.

Найбільший приріст був відмічений по лактозі — +84,8%. Загалом від початку року було закуплено 2,3 тис. т продукту. У грошовому виразі приріст склав 56,8%, до 3,7 млн дол. США. Імпорт згущеного молока зріс на 33,7% та склав 2,8 тис. т.

Основної імпортною групою було сухе незбиране молоко — 162,6 тис. т (+3,9%). Імпорт дитячого харчування склав 31 тис. т, що на 10,5% більше, ніж торік, а сухого збираного молока — 53 тис. т (+4,2%).

В той же час, суттєво просів імпорту казеїнатів — мінус 46,7% за два місяці (1,5 тис. т.) та масла — мінус 21,8% (17,7 тис. т.).

Загальний обсяг імпорту склав 454,7 тис. т в натуральному виразі та 1,4 млрд дол. [30].

Отже, абсолютним світовим лідером щодо обсягу виробленого молока є США. Високо розвинуті країни такі, як Франція, Німеччина, Італія та інші члени ЄС, що досягли достатнього рівня виробництва і споживання молочної продукції в останні роки, як правило, стали на шлях стабілізації виробництва, або навіть деякого скорочення обсягів. За останнє десятиріччя в країнах ЄС відбулося зменшення виробництва молока але при цьому за даними Організації з питань продовольства і сільського господарства ООН (FAO) за останнє десятиліття світові ціни на продовольчі продукти зросли майже удвічі.

Значна частка молокопродуктів у світі споживається у вигляді сиру, масла, сухого молока. В світі нараховується понад 700 видів сиру, а загальне його виробництво становить 17,8 млн. тонн. Лідером виступає ЄС, виробляючи 7,5 млн. тонн сиру в рік (42,1% об'єму всього світового виробництва), на другому місці США – 4,4 млн. тонн (24,7%).

В Україні виробництво сиру здійснює понад 150 підприємств, 2/3 з них виробляють тверді сичужні сири, решта - м'які і плавлені. У 2017 році молока справили 10,1 млн тонн в промислових і приватних господарствах. Це на 2,9% менше, ніж в 2016-му. Для виробництва сиру використовували 6%, це близько 606 тисяч тонн.

За підсумками 2017 року найбільші виробники сиру на ринку наступні: «ТЕРРА ФУД»; ТОВ «Торговий дім «Західна молочна група»; «Молочний альянс»; «Мілкіленд»; «Клуб Сиру»; «Бель Шостка Україна».

Щодо споживання молочних продуктів в світі слід відмітити що, сир став найбільш важливим молочним продуктом серед широкого асортименту продуктів харчування. На його переробку використовується близько 40% молока, що поставляється в західних країнах і цей показник в найближчі роки підвищиться до 50% [28].

За останні роки торгівля сиром збільшилась. Це пояснюється підвищенням купівельної спроможності в багатьох країнах-імпортерах. Найбільшими імпортерами сирів у світі є Японія, США, Саудівська Аравія и Мексика. Якщо для ЄС, США та Японії характерний імпорт дорогих якісних сирів, то для країн СНГ – сирів за низькими цінами і відповідною якістю. ЄС залишається найбільшим експортером сиру, хоч обсяги експорту останніми роками майже не змінилися. Потужними експортерами сиру є Нова Зеландія та Австралія.

Харчова промисловість України – це пріоритетна і стратегічно важлива галузь, яка за обсягами виробництва поступається тільки чорній металургії. У 2017 році частка харчової промисловості складала 21,2%, від усієї національної промисловості. Молочна галузь є однією з провідних у структурі харчової промисловості України, яка займає другу позицію за реалізацією – 42,7 млрд. грн. та поступається лише виробництву м'яса та м'ясних продуктів – 50,7 млрд. грн.

Розвиток молочної галузі для України є надзвичайно перспективним, оскільки молочна продукція тисячоліттями входила до щоденного

споживання всіх верств населення світу (за винятком людей з гіполактазією), яке щорічно зростає. За даними Міжнародної молочної асоціації (IDF) чисельність населення світу зросло на 12,6% за 10 років та становить 7,6 млрд. осіб. Пропорційно зросло споживання молочних продуктів на 10% та склало – 111,3 кг/ос за норми 380 кг/ос. Світовий попит на молочну продукцію перевищує пропозицію в 3 рази.

Виготовлена в Україні молочна продукція користується попитом не тільки на вітчизняному ринку, але й на закордонному. За підсумками 2017 року Україна поставила молочних продуктів на зовнішні ринки на суму \$225,6 млн, що на 73,2% більше, аніж за 2016 рік.

Втрату російського ринку українські виробники намагаються компенсувати в Казахстані. Країна, яка ніколи не була провідним зовнішньоторгівельним партнером України, займає все більше місця в планах компаній. Наразі Казахстан перебрав на себе лідерство по закупівлі українських сирів - майже 40% від експорту цього продукту.

Згідно даних митної статистики, першість серед товарних груп, які Україна постачає до Казахстану тримають готові харчові продукти, шоколад, хлібобулочні вироби, солодощі та сири. Проте споживає Казахстан і українські м'ясні та молочні продукти, фрукти, овочі, зернові культури. Та постійно розширює перелік товарів. Оперативне вирішення всіх важливих питань та опрацювання необхідних сертифікатів компетентними органами Казахстану говорить про визнання якості продукції українського виробництва на цих ринках та готовність працювати з Україною.

Лідерами у закупівлі українського сиру в 2017 р, стали Казахстан, куди відправили 3,734 тис. т на \$15,7 млн, Молдова — 2,590 тис. т (\$7,640 млн) та Єгипет — 0,989 тис. т на \$3,643 млн.

Все, що виробляється на ринку сиру не достатньо, щоб задовольнити попит. Споживання в Росії, Бразилії та Аргентині зростає в середньому на 5-7 відсотків на рік. Споживання в Мексиці та Південній Кореї набирає близько 3 відсотків на рік. Інші країни можуть похвалитися ще більш високим темпом

роста. В США і ЄС споживання сиру зросло вгору на 582 000 тонн за 2010-2017 роки - що представляє тільки 18 відсотків додаткового видобутку за цей час[26].

Американські постачальники домоглися великих успіхів у сфері громадського харчування у процвітаючому міжнародному ринку громадського харчування, поставляючи моцарелу в Азіатсько-Тихоокеанському регіон для піци, і сир в Японію, Південно-Східню Азію, в Найближчий Схід плавлені сири для використання їх у ресторанах, а також реекспорту на регіональному рівні.

Сири США набирають обертів в Японії та Мексиці. ЄС залишається постачальником сиру № 1. Нова Зеландія є постачальником № 2, але її обсяги за останні роки практично незмінились. Американські постачальники також диверсифікують свої зусилля, кидаючи широку географічну мережу і розробки продукції, намагаючись задовольнити потреби зарубіжних покупців по всьому світу [27].

За підсумками 10 місяців 2017 року Україна поставила молочних продуктів на зовнішні ринки на суму 225,6 млн доларів. З даних Асоціації виробників молока це на 73,2% більше, ніж за аналогічний період минулого року. Так експорт сирів склав 7,4 тис. тонн, що на 16,4% більше, ніж в минулому році. У той же час, імпорт сиру за 10 місяців виріс більш значно – на 42,8% в натуральному вираженні і склав 7,7 тис. тонн. У грошовому вираженні імпорт сиру виріс на 58,45% – до 35,6 млн доларів.

Основним покупцем українського сиру за аналізований період став Казахстан – 48%, або 12,6 млн доларів. Другим найбільшим ринком виявилася Молдова – 6,3 млн доларів, або 23,9% в структурі. В Єгипет за 10 місяців було поставлено сиру на 2,9 тис. доларів (11% в структурі).

За даними митної статистики експорт масла в січні-жовтні склав 24,5 тис. тонн, що на 152% більше, ніж в минулому році. Це принесло країні 96,8 млн, що в три рази більше, ніж в 2016 році. Імпорт масла за аналізований

період склав 470 тонн, що на 52% менше, ніж в минулому році. У грошовому вираженні імпорт скоротився до 2,8 млн дол.

Трійка найбільших покупців масла залишається незмінною: Туреччина (18,2 млн дол.), Марокко (16,6 млн дол.) і Нідерланди (10 млн дол.). Україна купує масло у Нідерландів (1,4 млн дол.), Німеччини (564 тис. дол.) і Франції (360 тис. дол.).

Нагадаємо, в 2016 році в Україні спостерігалось тотальне падіння експорту молочних продуктів. Зокрема, це відбувалося через торгових обмежень РФ і переорієнтування виробників на інші ринки.

Ринок сиру України досить конкурентоспроможний і, незважаючи на його падіння протягом декількох років, виробники намагаються компенсувати втрати завоюванням іноземних ринків. Щоб залишатися на плаву, сироварні розширюють асортимент продукції різними способами. Для збільшення імпорту з країн ЄС, уряд скоротив ввізні мита на сир до 6,7%.

Сири українського виробництва переважно високої якості і відповідають багатьом світовим стандартам. Але через складну економічну ситуацію і низьких купівельних можливостей споживачів деякі виробники змінили рецептуру виробництва сиру і стали випускати сирні продукти.

З огляду на останні новини ринку сиру, є ймовірність, що продукти сироваріння від українських виробників завоюють іноземні ринки, а в споживчому кошику середньостатистичного українця сиру стане більше, ніж 3,5 кг.

1.3 Методи дослідження формування конкурентних стратегій підприємства на ринку сирів

При формуванні конкурентних стратегій підприємства на ринку сирів були застасовані наступні методи: анкетування, матриця Ігоря Ансоффа, модель М. Портера, метод SPACE-аналізу, модель Shell/DPM, модель Монте-Карло, метод аналізу ієрархії.

Метод анкетування був необхідний для збору інформації та виявлення моделі споживача. Анкетування є найбільш поширеним способом опитування в маркетингу. Його перевага полягає в тому, що в результаті обробки відповідей може бути отримана кількісна, статистична характеристика досліджуваного явища, можуть бути виявлені і змодельовані причинно-наслідкові зв'язки.

Необхідною умовою організації анкетування є попереднє вивчення генеральної сукупності, оцінка її гомогенності (однорідності), її стратифікація за основними ознаками і визначення необхідної чисельності опитуваних по одній з найбільш відповідних формул чисельності вибірки.

Анкета являє собою опитувальник, на який відповідає опитувана особа (респондент). Сукупність відповідей повинна дати характеристику досліджуваної проблеми.

Анкетне опитування може проводитися в усній формі, близькій до інтерв'ю, коли реєстратор сам записує відповіді на бланку.

Перевага цього методу полягає в тому, що реєстратор має можливість уточнити відповідь, виключити ймовірність невірної тлумачення питання. Проте ця форма анкетування дорога і трудомістка.

Більш дешевої та швидкої є форма анкетування-письмова, яка передбачає, що бланк анкети заповнюється самим респондентом. Анкета розсилається поштою, розноситься кур'єрами, іноді публікується в засобах інформації. Основним недоліком методу є те, що немає гарантії проти помилок при заповненні бланка, пов'язаних з різним освітнім і культурним рівнем частини респондентів. Анкетування вважається основним методом отримання повної та достовірної маркетингової інформації про споживача.

Зазвичай анкета будується за наступною схемою:

1. Введення, де вказуються цілі опитування та відомості про запитувач організації, наводиться її адреса.

2. Перелік питань, які характеризують предмет опитування; число питань не повинно бути надмірно великим, інакше опитуваний може не побажати заповнювати анкету.

3. Відомості про опитуваних. Тут потрібно проявити особливий такт і вміння формулювати питання. Деякі питання можуть викликати негативне ставлення респондентів. З іншого боку, дані про економічне, соціальне та демографічному становищі опитуваних часто необхідні для подальшої стратифікації сукупності, виявлення деяких закономірностей і зв'язків, оцінки впливу факторів і т. п. Практика показала, що люди болісно реагують на пряме запитання про їхні доходи, але більш охоче повідомляють, до якої групи населення за рівнем матеріальної забезпеченості вони себе відносять. Обов'язково підкреслюються анонімність опитування та суворі конфіденційність відповіді, що охороняються законом.

Питання анкети класифікуються за ступенем свободи відповіді, характеру відповідей, формі питань. Так, за ступенем свободи всі питання діляться на відкриті та закриті. Відкритий, або вільний, питання передбачає відповідь у вільній формі, без будь-яких обмежень. Відповіді дають багатющу інформацію про предмет, але важко піддаються подальшій обробці. Доводиться проводити додаткову роботу за шифровці і формалізації відповідей або робити узагальнюючі висновки тільки якісного характеру. Закриті питання пропонують перелік варіантів відповідей, у тому числі альтернативних (так, ні, не знаю). До них же належать питання-переліки відповідей, з яких слід вибирати одні варіант, а іноді кілька.

У будь-якій анкеті містяться контрольні питання, використовувані для перевірки достовірності відповідей. Наприклад, запитання: «До якої соціальної групи ви себе відносите?» Може бути проконтрольована питаннями про місце роботи, посади і т. д.

Формулювання питань - складна і трудомістка робота, що вимагає високої кваліфікації, знання економіки, статистики і соціометрії, певних літературних здібностей. Розробка анкет - творче завдання. Питання анкети

повинні задаватися в логічній послідовності з урахуванням сформованої ринкової ситуації. Необхідно враховувати особливості тих груп населення, яким адресована анкета. План розробки анкет складається заздалегідь і обговорюється, узгоджується з загальними завданнями маркетингового дослідження. Необхідно заздалегідь спланувати розробку анкет, скласти її програму, макети таблиць і т. д.

2. Правила складання анкет

При розробці анкети можуть використовуватися наступні рекомендації:

- 1) формулювання питань повинна бути конкретною, ясною і однозначною;
- 2) анкета повинна бути лаконічною з оптимальною кількістю питань;
- 3) анкета не повинна містити зайвих питань,
- 4) у тексті анкети повинна використовуватися загальноновизнана термінологія;
- 5) всі питання повинні бути згруповані у певні блоки відповідно до логіки дослідження;
- 6) анкета не повинна бути монотонною, навіювати нудьгу і викликати втому;
- 7) в анкеті необхідно використовувати контрольні питання для перевірки послідовності опитуваних у відповідях;
- 8) важкі й особисті питання містяться в кінці анкети.

Від визначення вибірки багато в чому залежить ефективність проведення опитування.

Для визначення необхідної і достатньої вибірки дослідник повинен оцінити той коло опитуваних, які відповідали б всієї сукупності і відповідали завданням дослідження. Ф. Котлер при розробці плану вибірки рекомендує слідувати наступною схемою:

1. Кого опитувати?
2. Яка кількість людей необхідно опитати?
3. Яким чином слід відбирати членів вибірки?

Таким чином, незважаючи на наявні досягнення, створення анкети продовжує залишатися швидше мистецтвом, ніж наукою. Більшість успіхів ставитися, в першу чергу, до визначення того, чого потрібно уникати в анкеті, наприклад, що направляють і незрозумілих питань. Однак існує мало конкретних вказівок на те, як зробити так, щоб питання не виявилися навідними.

Матриця Ансоффа застосовується для вибору стратегії підприємства з альтернативних в умовах зростаючого ринку.

Переваги матриці Ансофа: простота, наочність.

Недоліки: врахування хоч і найважливіших, але лише двох чинників (ринок і товар), а також одностороння орієнтація на зростання.

Відповідно до матриці, в умовах зростаючого ринку існують чотири стратегічних альтернативи (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Матриця Ансоффа

Товар	Ринок	
	Старий	Новий
Старий	1. Вдосконалення діяльності	3. Ринкова експансія
Новий	2. Товарна експансія	4. Диверсифікація

Джерело: Наукові видання

Стратегічні альтернативи матриці Ансоффа можна охарактеризувати наступним чином.

Стратегія 1 "Вдосконалення діяльності" вибирається, коли фірма випускає старий товар і діє на старому але ненасиченому ринку. В такому разі їй рекомендується забезпечувати прибуток за рахунок раціоналізації як виробництва, так і збуту, тобто йдеться про їх інтенсифікацію (зниження собівартості, покращання якості, сервісу, реклами, застосування торгових знижок, розробка заходів просування продукту).

Альтернативами інтенсивного зростання можуть бути:

- збільшення частки ринку за рахунок перехоплення споживачів продукції конкурентів. Для цього застосовують активні маркетингові заходи,

які дають найвищий ефект, коли товар перебуває на стадії зрілості життєвого циклу;

- придбання ринків шляхом злиття або поглинання підприємств конкурентів;

- розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару, спонукання покупців до частіших покупок, пошук нових можливостей використання товару;

- захист свого положення на ринку за допомогою розвитку функціонального маркетингу;

- раціоналізація ринку шляхом фокусування на рентабельних ринкових сегментах, вихід з нерентабельних, підвищення ефективності продаж тощо.

Стратегія 2 "Товарна експансія" застосовується на старих але ненасичених ринках, куди виходять з новим або суттєво вдосконаленим товаром з метою збільшення продаж, вишукуючи ринкові ніші. Переваги: мінімізація ризику, оскільки ринок добре відомий і прибуток забезпечується за рахунок збереження його частки в майбутньому.

Альтернативними варіантами реалізації даної стратегії можуть бути:

- розширення номенклатури товару і асортименту продукції, що випускається (інше фасування, упаковка, доповнюючий товар тощо);

- розширення споживчих характеристик товару (додаткові функції товару).

Стратегія 3 "Ринкова експансія" - це стратегія розвитку ринку, направлена на пошук нових ринків або хоча б нових сегментів для вже добре освоєних товарів. Прибуток тут забезпечується за рахунок розширення ринку збуту як в межах регіону, так і поза ним. Дана стратегія дорога і більш ризикована ніж попередні, але прибут-ковіша в перспективі.

Її альтернативи:

- освоєння нових сегментів на тому ж ринку;

- вихід на нові ринки всередині країни;

- зовнішня експансія.

Стратегія 4 "Диверсифікація" - це стратегія одночасного освоєння нового товару і нових ринків. Вона є найбільш ризикованою і дорогою, зате у віддаленому майбутньому забезпечує значний прибуток і стабільність підприємства.

Причинами диверсифікації є прагнення:

- а) зменшити ризик;
- б) отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях;
- в) піти зі стагнуючих ринків.

Негативними сторонами стратегії диверсифікації, які слід враховувати:

- а) розпорошення зусиль;
- б) проблеми управління диверсифікованим підприємством;
- в) зменшення синергетичного ефекту.

До речі, внаслідок зменшення синергетичного ефекту ймовірність успіху альтернативних стратегій Ансоффа не однакова: для першої цей ефект найвищий - 50 %, для другої - 33 %, третьої - 20 і четвертої - 5 %.

П'ятифакторна модель Портера відома з 1970 р, але даний аналіз популярний і донині. Конкурентна ситуація постійно розвивається, але завжди існує важлива на даний період часу рушійна сила конкуренції; важливо виявляти слабкі і сильні сторони конкурентів і на цій базі будувати свою стратегію конкурентної боротьби. П'ять сил визначають умови, в яких функціонують конкретні організації, стан кожної з сил, а також їх спільний вплив визначає можливості окремо взятої організації в конкурентній боротьбі.

М. Портер, виділяє п'ять видів конкуренції:

- 1) пряма конкуренція: конкурентний тиск, створюване боротьбі за переваги і поліпшення ринкового становища;
- 2) потенційні конкуренти: конкурентний тиск, створюване загрозою появи на ринку нових суперників;
- 3) товари-замінники: конкурентний тиск з боку представників інших галузей, що намагаються переманити покупців;

4) ринкова влада постачальників: конкурентний тиск постачальників;

5) ринкова влада покупців: конкурентний тиск покупців.

П'ятифакторна модель Портера відома досить давно, тому виробилося безліч способів дослідження кожного фактора, розглянемо тільки декілько з них.

Товари-замінники: конкуренція з боку виробників субститутів (товарів-замінників) залежить від їх наявності, доступності за якістю і характеристикам, готовності споживачів перейти на їх використання. Конкуренція з боку замінників залежить від того, легко чи важко споживачам переорієнтуватися на замінник, яка вартість переорієнтації. Чим нижче ціна замінника, менше вартість переорієнтації на нього і вище якість товару, тим сильніше тиск конкурентних сил з боку замінників.

Тиск виробників субститутів на виробників вихідних товарів проявляється в наступному:

- виробники субститутів можуть встановити верхню межу цін, підвищення якої загрожує для виробника вихідних товарів падінням обсягів продажів і, як наслідок, отриманого прибутку;

- виробники субститутів спонукають споживачів порівнювати їх за ціною, характеристиками і якістю з вихідним товаром. Якщо дане порівняння не на користь виробника вихідних товарів, то відбувається падіння обсягів продажів. Наприклад, виробництво електронної книги та інших пристроїв з аналогічними функціями істотно скоротило обсяг продажів звичайних традиційних книг.

Пряма конкуренція. Конкуренція між компаніями - внутрішньогалузеве суперництво, яке можна охарактеризувати наступним чином:

- компанії борються за найбільш вигідну позицію на ринку, використовуючи різноманітні, періодично оновлювані стратегії;

- компанії в процесі конкурентної боротьби впливають на ринок, змінюючи умови попиту та пропозиції.

Потенційні конкуренти. Багато організацій не приділяють належної уваги можливої загрози з боку потенційних конкурентів і тому програють у конкурентній боротьбі саме знову які прийшли на їхній ринок компаніям. Про це дуже важливо пам'ятати і заздалегідь створювати бар'єри на шляху входження потенційних "прибульців". Поява нових конкурентів на ринку призводить до перерозподілу (зменшення) часткою ринку, що належать раніше компаніям, що працюють на цьому ринку (в аналізованому товарному сегменті). Введення нових виробничих або торгових потужностей тягне за собою загострення конкуренції і, як наслідок, зменшення цін і зниження рентабельності.

Імовірність появи нових конкурентів в галузі залежить від двох основних чинників:

1) вхідні бар'єри: неможливість економії на масштабі, не вигідне становище по витратах і ресурсам, відсутність ефекту навченості, прихильність споживачів торговим маркам, відсутність необхідного обсягу капіталовкладень, недоступність каналів збуту, дії контролюючих органів, тарифи і міжнародні торгові обмеження;

2) очікувана відповідна реакція з боку діючих на ринку компаній.

Широко для оцінки конкурентних позицій підприємства використовується матриця Shell/DPM. Вона являє собою двофакторну матрицею 3x3, що базується на множинних оцінках не тільки якісних, але й кількісних параметрів бізнесу. Модель Shell/DPM орієнтує на перерозподіл певних фінансових потоків з тих секторів бізнесу, які породжують грошову масу, в сектори бізнесу з високим рівнем рентабельності інвестицій у майбутньому. Ця двовимірна таблиця, де вісь X відображає сильні сторони привабливості (конкурентну позицію), а вісь Y – галузеву (продукт-ринок). Кожна клітинка матриці являє собою стратегію, якій відповідає напрямок розвитку компанії.

Модель «Shell»/DPM – це двовимірна матриця, яка складається з 9 квадрантів (3 x 3). Параметрами її є конкурентоспроможність СГЦ і галузева

привабливість як загальний вимірник стану та перспектив галузі. Особливістю моделі «Shell»/DPM вважають можливість її використання в будь-якій фазі ЖЦП, як і матриці «привабливість–конкурентоспроможність».

Підвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес	Стратегія посилення конкурентних переваг	Лідер у бізнесі
Обережно продовжувати бізнес або частково згортати виробництво	Обережно продовжувати бізнес	Стратегія зростання
Стратегія згортання бізнесу	Стратегія часткового згортання бізнесу	Стратегія генератора коштів

0 Конкурентоспроможність бізнесу¹⁰

Рис. 1.1. Модель «Shell»/DPM

Кожний з дев'яти квадрантів матриці «галузева привабливість–конкурентоспроможність» відповідає специфічній стратегії. Вибір конкретної стратегії розвитку організації істотно залежить від цільових орієнтацій менеджера на життєвий цикл конкретного виду продукції чи грошовий потік.

Характеристики позиції «Лідер бізнесу»: галузь є привабливою, а компанія займає в ній сильні позиції, будучи лідером; потенційний ринок досить значний, темпи зростання ринку високі; слабких сторін компанії, а також загроз з боку конкурентів не помічено.

Можливі стратегії: продовжувати інвестування в бізнес, доки галузь продовжує зростати, для того, щоб захистити свої провідні позиції; продовжувати інвестувати, поступаючись поточними вигодами для майбутніх прибутків.

До методів ситуаційного аналізу з певною умовністю можна віднести також метод SPACE-аналізу (strategic position and action estimation), призначений для аналізу стратегічного положення і оцінки дій організації.

Метод SPACE полягає в тому, що для організації аналізуються чотири групи чинників. Кожен фактор оцінюється експертно в шкалі від нуля до шести. Це: Фактори промислового потенціалу (IS), Фактори конкурентних переваг (CA), Фактори фінансового потенціалу (FS).

Оцінивши значення кожного фактора, необхідно обчислити середнє значення факторів для кожної групи, потім відкласти отримані значення на осях координат.

Реалізація даного оціночного підходу дозволяє побудувати чотирикутник, що характеризує запропоновані чотири види стратегічних позицій організації-конкурента.

Даний метод використовує підхід до аналізу зовнішньої та внутрішніх середовища, схожий на застосований при проведенні SWOT-аналізу. Фактори стабільності обстановки частково характеризують фактори зовнішнього середовища, без чіткого виділення можливостей та загроз. Фактори конкурентної переваги, промислового та фінансового потенціалів є частиною аналізу внутрішнього середовища, представлені в SWOT-аналізі значно докладніше.

До переваг методу SPACE-аналізу можна віднести наступне.

1. Зрозуміла логіка проведення аналізу.
2. Можливість чисто формально, швидко зробити оцінку. Але ця приваблива сторона даного методу може бути причиною вибору невірних рекомендацій.
3. Можливість визначення укрупнених стратегічних позицій (далеко не всіх).
4. Наочність представлення отриманих результатів та рекомендацій щодо вибору напрямків дій.

Однак недоліки даного методу аналізу в істотній мірі перевищують його гідності.

1. Групи чинників представлені без обґрунтування виділення саме цих груп чинників. Чому пропонується чотири, а не іншу кількість груп чинників? Які принципи їх виділення? У цих групах "перемішані" як зовнішні, так і внутрішні чинники.

2. У групи факторів включений далеко не повний перелік цих чинників, причому включення факторів в окремі групи часом носить випадковий характер, не впливає з послідовного використання якихось певних класифікаційних ознак.

Вибір кінцевого єдиного компромісного рішення з урахуванням різноманітних критеріїв є достатньо складним завданням при плануванні та прийнятті рішень.

Метод аналізу ієрархії (МАІ), розроблений відомим американським математиком Томасом Сааті, з успіхом використовується для розв'язання багатьох практичних задач на різних рівнях планування [70]. Цей метод набув широкого розповсюдження в останнє десятиріччя. Згідно з цим методом вибір пріоритетних рішень здійснюється за допомогою парних порівнянь. Припустимо, що ми маємо три камені. Спробуємо оцінити їх вагу. Скажімо, А важчий за Б, а Б важчий за С. Аналогічно можна порівняти відносну важливість будь-яких кількісно невизначених факторів.

Для представлення результатів оцінок у кількісному виразі Т.Сааті вводить шкалу парних порівнянь. Згідно з цією шкалою нас не цікавитиме відсутність фізичних чи об'єктивних одиниць виміру. Основною перевагою цього методу є те, що він є безрозмірним і не виникає проблем при приведенні до однакових одиниць виміру.

Правомірність цієї шкали доведена теоретично і практично при порівнянні з багатьма іншими відомими даними. Досвід показав, що при проведенні парних порівнянь, в основному, ставляться запитання: "Який з

елементів є важливішим? Який най вірогідніший? Який з них найпривабливіший?".

МАІ є систематичною процедурою ієрархічного представлення елементів, що визначають суть будь-якої проблеми. Існує кілька видів ієрархій:

- домінантні - схожі на перевернуте дерево;
- холархії - з оберненим зв'язком;
- модулярні — від простого до складного.

Метод Монте-Карло і його застосування до оцінки стратегій, пов'язаних із ризиком. Це один із методів моделювання результатів функціонування складної системи, на яку впливають випадкові фактори і яка, як правило, не може бути описана жодними іншими методами. У рамках досліджуваних нами економічних ситуацій під складною системою досить розуміти систему, яку не можна описати доступною для огляду множиною параметрів. У свою чергу, метод Монте-Карло є складовою так званого імітаційного моделювання, назва якого говорить сама за себе. Воно покликане імітувати сам процес функціонування досліджуваного об'єкта. Іноді імітаційне моделювання і метод Монте-Карло ототожнюють.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі магістра проаналізовано діяльність підприємства на ринку сирів та обґрунтовано основні стратегічні напрямки його розвитку. Отримані результати дозволяють сформулювати висновки, розробити пропозиції, що мають теоретичне і практичне значення та свідчать про досягнення мети і виконання поставлених завдань

1. Встановлено, що маркетингові конкурентні стратегії є моделлю поведінки суб'єктів конкуренції, спрямованою на досягнення довготривалої конкурентної переваги на ринку за наявних ресурсів та умов середовища функціонування. В сучасних умовах конкурентна стратегія обов'язково повинна ґрунтуватися на існуючих ресурсах і бути спрямованою на досягнення цілі (цілей), враховуючи при цьому умови середовища функціонування, в якому діє конкретний суб'єкт конкуренції. Специфіка конкурентних стратегій полягає саме у досягненні конкурентної переваги на ринку, проте не короткотривалої, а довгострокової. Урахування особливостей конкурентної боротьби на ринку, факторів, що впливають на ефективність та стійкість конкурентних переваг підприємства, дозволять сформувати ефективну маркетингову стратегію створення конкурентних переваг продукції.

2. В результаті проведення дослідження макросередовища ринку сирів виявили, що на ринок впливає більше можливостей (42,7) ніж загроз (31,4). Найбільш значущою загрозою макромаркетингового середовища є зниження виробництва молока, збільшення витрат на сировину для виробництва сиру та зменшення географії експорту. Можна виділити найбільш ймовірні можливості для розвитку ринку сиру – розширення збутової мережі, можливість виходу на світовий ринок у зв'язку зі вступом у СОТ та розширення асортименту сирів.

3. Проведений аналіз мікрмаркетингового середовища ринку сирів України показав, що найбільш впливовими загрозами для ринку сирів є велика кількість існуючих конкурентів, нестабільність поставок сировини

для виробництва сирів та зниження купівельної спроможності споживачів. Щодо можливостей, тут можна виділити наступні – зворотна інтеграція з постачальником сировини, вихід на інші сегменти ринку та висока конкурентоспроможність продукції. Загалом спостерігається переважання можливостей над загрозами макромаркетингового середовища.

Узагальнюючи дослідження макро- та мікросередовища ринку сирів виявили наступні альтернативи його розвитку: розширення асортименту продукції за рахунок виробництва сирів з добавками, удосконалення комунікаційної політики підприємств, розвиток фірмової мережі, модернізація виробничих потужностей, впровадження нових технологій виробництв, інтеграція з постачальником сировини для виробництва сирів. Дані заходи призведуть до підвищення якості продукції та зниження повної собівартості і цін реалізації.

4. Дослідження поведінки споживачів на ринку сирів дозволили визначити, що 92% респондентів купують сирів, найбільшу перевагу споживачі віддають сичужним та плавленим сирам. Виявлені головні критерії за якими респонденти роблять свій вибір – це якість, ціна та корисність продукції. При купівлі нового товару, потенційні споживачі найбільше довіряють порадам іншим та рекламі на місці продажу. Респонденти схильні до купівлі сирів у фірмових магазинах, тому доцільно відкрити фірмові точки для збільшення прибутку та обсягу продажу продукції.

5. Дослідження маркетингової діяльності підприємства на ринку сирів свідчить, що його спеціалізація - це виробництво твердих та плавлених сирів. Підприємство займає сильні конкурентні позиції на ринку за показниками ціни і якості.

За допомогою методу Ансффа визначили, що стратегія диверсифікації і стратегія проникнення є ймовірною для реалізації підприємством, але існує багато економічних ризиків. Найбільш можливими є стратегії розвитку ринку та розвитку товару, які передбачають розширення асортименту та розвиток фірмової мережі магазинів підприємства виробника. SPACE аналіз показав,

що досліджуване підприємство на ринку сиру займає конкурентне положення. Цей стан характерний для привабливої галузі. Підприємство має конкурентні переваги у мінливому макромаркетинговому середовищі. Слабкою стороною підприємства є фінансовий потенціал. Необхідно скорочувати загрози, пов'язані з втратою фінансування. Основними стратегічними напрямками підприємства повинні бути пошук фінансових ресурсів, розвиток збутової мережі та збільшення обсягів реалізації продукції. Можна зробити висновок, що для ПАТ «Бель Шостка Україна», що функціонує на ринку сиру рекомендована конкурентна стратегія.

6. Було проведення аналіз ієрархій та запропоновано реалізацію конкурентної стратегії за рахунок розширення каналів розподілу продукції, а саме відкриття фірмових магазинів ПАТ «Бель Шостка Україна». Результати аналізу ієрархій показали, що найбільш ефективним каналом розподілу продукції ПАТ «Бель Шостка Україна» є фірмові магазини. Для збільшення конкурентних переваг продукції на прикладі підприємства ПАТ «Бель Шостка Україна» запропоновано виробництво сирів з добавкам на вже існуючому обладнанні. Аналіз споживчої поведінки за допомогою анкетування свідчить про структуру споживчих переваг що нових видів сирів з додаванням грибів, оливок, французьких трав та з додаванням зелені та часнику. Заплановано виробництво сирів на три роки 2018-2020рр., з його зростанням у середньому на 5% щорічно.

7. Виробництво та реалізація нових видів сирів є ефективними для підприємства. Так у 2018р. прибуток становить 8672,5, рентабельність виробництва та продажу відповідно 42,5% та 32,67%. Щодо динаміки даних показників на майбутні роки спостерігається збільшення прибутку на 3622,3 тис.грн., рентабельності виробництва та продажу на 7,5в.п. та на 2,33в.п.

При розрахунку фінансово - економічної моделі (горизонт планування – 3 роки) проекту, на підставі прогнозованих грошових потоків були отримані наступні показники фінансово - економічної ефективності:

дисконтований період окупності 13,5місяці, чиста дисконтова на вартість 12750,8тис.грн.,індекс прибутковості 1,7. В цілому, згідно з отриманими показниками фінансово-економічної ефективності стратегії, можна зробити висновок про її фінансову реалізованість і прийнятний рівень ризику.

Розрахунками підтверджено, що при реалізації продукції у фірмових торгових порівняно з продажем у супермаркетах прибуток вищий на 391,1 тис.грн. Це зростання відбувається за рахунок вищій ціні реалізації (на 20%) у фірмовій точці порівняно з ціною виробництва, за якою підприємство реалізує продукцію у супермаркет. Рентабельність виробництва зросте на 6,9 в.п., а рентабельність продажу підвищиться на 4,0 в.п.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амбросов В.Я. Системні зв'язки організаційної структури підприємств / В.Я. Амбросов // Економіка АПК. – 2011. – №7. – С. 110–116.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства [Навчальний посібник]/ Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 612 с
3. Бардина, О. Маркетинг, оснований на цінностях: нова надежда [Текст] / О.Бардина // Маркетинг и реклама. – 2009. - № 2. – С. 22-26.
4. Белявцев, М. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств [Текст] / М. Белявцев, М. Беспята // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2010. - № 1. - С. 24-26
5. Близнюк, С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку [Текст] / С. В. Близнюк. - 2-ге вид., випр. і допов. - К. : Політехніка, 2009. - 400 с.
6. Блэкуэл Д. Поведение потребителей / Д. Блэкуэл, П. Миниард, Дж. Энджел; под ред. Л. А. Волковой; пер. с англ. – 9-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 624 с.
7. Бондарєва Ю.Г. Маркетингова стратегія підприємства / Ю. Г. Бондарєва // Науковий вісник ЛНАУ. – 2010. – №16.-с.34-45.
8. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент [Навчальний посібник]/ О.Г. Бровкова. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 222 с.
9. Вачевський, М. Маркетинг світового господарства та Україна в міжнародних економічних відносинах [Текст] / М. Вачевський // Вища школа : науково-практичне видання. - 2010. - № 2. - С. 60-67
10. Гоер О.Д. Визначення маркетингової привабливості ринків на основі дослідження факторів зовнішнього середовища / О.Д. Гоер // Актуальні проблеми міжнародних відносин.- Випуск 32 частина II.- Київ.- 2006.- С.200-213.

11. Гоєр О.Д. Вімм-Білл-Дан”- досвід успішного виходу та функціонування на ринку України / О.Д.Гоєр //Актуальні проблеми міжнародних відносин.-Випуск 31 частина I.- Київ.- 2011. – С.238-244.
12. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія / А. О. Длігач. - К.: Алерта, 2012. - 272 с.
13. Доронін, В. Основні завдання виноробної галузевої маркетингової діяльності в Україні [Текст] / В. Доронін // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2012. - № 5. - С. 62-66
14. Дорош О. І. Маркетингова стратегія у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / Дорош О. І. // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 698. – С.150-155.
15. Доц Д.Ю., Ліпінський В.М. Стратегічне забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. Праць – Львів: НЛТУУ. – 2007, вип. 17.5. – С.136-138
16. Дубницький, В. Інноваційно-маркетинговий потенціал промислового підприємства як інструмент підвищення його конкурентоспроможності на світовому ринку [Текст] / В. Дубницький, Н. Даниліна // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2012. - № 6. - С. 33-40
17. Житник, О. Маркетингові дослідження в Україні: тенденції та прогнози [Текст] / О. Житник // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2011. - № 1. - С. 8-11
18. Забуранна, Л. В. Маркетингові комунікації туристичних підприємств: сучасна теорія і практика [Текст] : монографія / Л. В. Забуранна, К. В. Сіренко. - К. : Ліра-К, 2012. - 152 с
19. Задоя А. О. Міжнародна економіка [Навчальний посібник] / А. О. Задоя. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 416 с.
20. Закон України "Про державну підтримку сільського господарства України" (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2004, N 49, ст.527)

21. Закон України "Про захист від недобросовісної конкуренції" (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, N 36, ст.164)
22. Закон України "Про молоко та молочні продукти " (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2004, N 47, ст.513)
23. Закон України «Про рекламу», Відомості Верховної Ради, 1996, № 39 із доповненнями.
24. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Навчальний посібник] / За ред. Шкурупій О. В. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 246 с.
25. Зозульов, О. Новий підхід до управління в маркетингу [Текст] / О. Зозульов // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2013. - № 5. - С. 48-54
26. Зозульов, О. Принципи формування маркетингової стратегії: від унітарних до інтегрованих корпоративних маркетингових стратегій [Текст] / О. Зозульов, О. Підмогильна // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2013. - № 3. - С. 41-48
27. Зяйлик М. Ефективність використання маркетингових стратегій [Текст]/ Зяйлик М., Вівчар О. // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 2 (31)
28. Кардаш, Я.В. Державна підтримка фермерських господарств / Я.В. Кардаш // Фермер України. – 2010. – № 1/2. – С. 6-7..
29. Коваль З.О. Поняття і сутність ефективності маркетингових стратегій вартісно орієнтованих підприємств / З. О. Коваль // Вісник національного університету “Львівська політехніка”.-2012.-№1.- с.99-103.
30. Козак Ю. Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства [Навчальний посібник; 3-тє вид.] / Ю. Г. Козак. - К.: Центр учбової літератури, 2010. – 312 с
31. Костецька Н.І., Хопчан М.І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Інноваційна економіка. – 2012. - № 5(31). – С.81-86

32. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Котлер Ф. [Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского] - СПб: «Питер», 2011. - 896 с
33. Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст] / Пер. с англ.; Общ. Ред. И вступ. Ст. Е.М. Пеньковой. - Новосибирск: Наука, 2012. - 736 с.
34. Кравчук В. Стратегії конкурентної поведінки/ В. Кравчук// Український діловий тижневик «Галицькі Контракти». - 2010. - №39. – С. 15-18.
35. Кузьміна Т.О. Міжнародна система стандартизації та сертифікації. [Навчальний посібник] / Т.О. Кузьміна. - К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 450 с
36. Лилик, І. Досвід українських компаній у налагодженні діалогу з новим споживачем [Текст] / І. Лилик // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2013. - № 1. - С. 5-16
37. Лупак Р.Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин // Наук. Вісник НЛТУУ: 36. наук.-техн. Праць – Львів: НЛТУУ. – 2010, вип. 20.6. – С.248 – 252
38. Мазана, Т. В. Сучасні проблеми фермерських господарств / Т. В. Мазана // АгроСвіт. – 2011. – № 22. – С. 52-54.
39. Маркетингова товарна політика [Навчальний посібник] / Є. Крикавський, І. Дейнега, О. Дейнега, Р. Патора. – 2-ге вид. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – 276 с.
40. Наказ Державного департаменту ветеринарної медицини «Про затвердження Обов'язкового мінімального переліку досліджень сировини, продукції тваринного та рослинного походження, комбікормової сировини, комбікормів, вітамінних препаратів та ін., які слід проводити в державних лабораторіях ветмедицини і за результатами яких видається ветсвідоцтво (Ф-2)»

41. Окландер, М. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи [Текст] / М. Окландер, О. Замлинська // Економіст : науковий та громадсько-політичний журнал. - 2013. - № 3. - С. 20-24
42. Оснач О. Ф. Промисловий маркетинг. [Підручник; 2-ге видання.] / О.Ф. Оснач, В.П. Пилипчук, Л.П. Коваленко. - К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 364 с.
43. Остапченко, Д. Дослідження етичності маркетингових комунікацій в Україні [Текст] / Д. Остапченко, М. Верденська, О. Дима // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2013. - № 4. - С. 24-34
44. Павленко А. Ф. Маркетинг [Підруч.] / А. Ф. Павленко, А. В. Вовчак. – К.: КНЕУ. - 2003. – 246 с.
45. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент [Навчально-методичний посібник] / Є. Г. Панченко. - К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 468 с.
46. Парсяк В. Н. Маркетингові дослідження [Навчальний посібник] / В. Н. Парсяк. - К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 200 с.
47. Порохня В. М. Стратегічне управління [Навчальний посібник] / В. М. Порохня. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 220 с
48. Портер М. Стратегія конкуренції [Текст] / М. Портер; Пер. з англ. А.Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 2012. – 390 с
49. Постанова від 19 вересня 2007 р. N 1158 Київ «Про затвердження Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 року»
50. Постанова КМУ «Про затвердження Технічного регламенту Виробництво сирого молока і управління якістю та безпекою»
51. Пригара, О. Інноваційна політика підприємства: сучасні виклики та перспективи [Текст] / О. Пригара // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2012. - № 6. - С. 41-45

52. Примак Т. О. Маркетинг [Навч. посіб.] / Т. О. Примак. – К.: МАУП. - 2001. – 200 с.
53. Про ціни і ціноутворення(Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 19-20, ст.190)
54. Рибаківа О.В. Маркетингові дослідження регіонального ринку плодів / О.В. Рибаківа// Економіка АПК. - 2012. - №8. - С.126-132.
55. Розпорядження від 17 жовтня 2013 р. N 806-р Київ «Про схвалення Стратегії розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року»
56. Семенюк С. Стратегічне планування маркетингу: теоретико-концептуальні засади [Текст] / С. Семенюк // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 2 (27). – С. 81-85.
57. Смирнов Є.М. Методичний підхід до кількісного обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства // Торгівля і ринок України: зб. наук. пр. – 2010. Вип.30.Т.2. – С.181-190
58. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства // Інноваційна економіка. – 2012. - № 3 (29). – с.86-93
59. Старостіна А. О. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник / А.О. Старостіна, А.О. Длігач, В. А. Кравченко. - К.: Знання, 2005. - 764 с.
60. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник/ А.О. Старостіна. – К.: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. – 480с.
61. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика/ А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. - К.: ІВЦ Видавництво Політехніка, 2004. 200 с.
62. Старостіна, А. О. Ефективне управління ризиками - важливий чинник формування сили банківського бренду [Текст] / А. Старостіна, В. Кравченко, Д. Шмиглюк // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2010. - № 6. - С. 16-23

63. Старостіна, А. О. Маркетинг [Текст] : навч. посібник / А. О. Старостіна, О. В. Зозульов. - 3-тє вид., переробл. - К. : Знання, 2006. - 327 с.
64. Стефанишин, В. Збалансована система показників - інструмент стратегічного управління підприємством [Текст] / В. Стефанишин // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2010. - № 2. - С. 4-9
65. Стратегічне планування маркетингу [Текст] / С. В. Близнюк // Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку / С. В. Близнюк. - 2-ге вид., випр. і допов. - К. : Політехніка, 2009. - С. 328-372 .
66. Сулковський, Л. Характеристики польських сімейних малих та середніх підприємств [Текст] / Л. Сулковський // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2012. - № 5. - С. 25-38
67. Сульповар, Л. Показники ефективності соціально-орієнтованої маркетингової стратегії підприємства [Текст] / Л. Сульповар, Т. Богачева // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2010. - № 6. - С. 54-57
68. Сухорська У. Р. Підходи до визначення маркетингової стратегії у практичній діяльності підприємств / У. Р. Сухорська, Н. Б. Ярошевич // Науковий вісник. – 2010. – №16. – С. 220 – 223.
69. Тимошук, М. Методологічні засади оцінювання потенціалу розвитку підприємств [Текст] / М. Тимошук // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2010. - № 4. - С. 30-34
70. Турченко М.О. Маркетинг. Підручник./ М.О. Турченко, М.Д. Швець – К.: Знання, 2011. – 320 с.
71. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посібник / За ред. І. Ю. Сіваченка. – Київ: ЦНЛ, 2012. – 186 с.
72. Фещур, Р. Маркетингові інструменти управління розвитком промислових підприємств [Текст] / Р. Фещур, В. Самуляк, С.

- Шишковський // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2012. - № 5. - С. 51-56
73. Фірсова, С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах маркетингової орієнтації [Текст] / С. Фірсова, К. Литвин // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2013. - № 2. - С. 39-45
74. Чекаленко Л. Д. Зовнішня політика України [Підручник] / Л. Д. Чекаленко. - К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 290 с.
75. Шрамко, І. Бренди, про які ви не знали і навіть не було у кого запитати [Текст] / І. Шрамко // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2011. - № 3. - С. 45-46
76. Шумейко, В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах [Текст] / В. Шумейко // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2010. - № 1. - С. 46-48
77. Ярош-Дмитренко, Л. Ризики зовнішньоекономічної діяльності в процесі реалізації конкурентних переваг підприємств [Текст] / Л. Ярош-Дмитренко // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2013. - № 2. - С. 33-38
78. Baker G. A., Burnham T. Consumer response to genetically modified foods: market segment analysis and implications for producers and policy makers 2009, P. 387-403
79. Blackwell R. D., Miniard P. W. and Engel J. F., Consumer Behavior, 9th ed. Fort Worth, TX: Harcou, 2001, P. 123-134
80. Drummond G., Ensor J., Ashford R. Strategic Marketing: Planning and Control. - Taylor & francis – 2008, 352 p.
81. Ferrell O.C., Hartline M. Marketing Strategy.- South-Western College – 2010, 768 p
82. Ferrell O.C., Hartline M. Marketing Strategy.- South-Western College – 2010, 768 p

83. Floyd S.W. et all. (Eds.) *Innovating Strategy Processes*. - Wiley-Blackwell, 2005. — 296 p.
84. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts* - South-Western College Pub, 2010, 448 p.
85. Hofer C. W. *Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies* / C. W. Hofer. – Boston: Harvard Case Services. – 1977. – 438 p.
86. Kourdi J. *Business Strategy: A Guide to Effective Decision-Making*. - Bloomberg Press, 2003. - 288 p.
87. McGee J. *The Blackwell Encyclopedia of Management: Strategic Management* Wiley-Blackwell, 2006 - 440 p.
88. Michael E. Porter *A Diversified Company Has Two Levels of Strategy: Business Unit and Corporate Strategy* / www.hghltd.yandex.ru
89. Mintzberg H. *The strategy process: Revised European Edition* / H. Mintzberg, J. Quinn. – Sumantra Gh, 1996. – 536 p.
90. Mintzberg H. *The Structuring of Organizations* / H. Mintzberg. – Prentice Hall, 1979. – 488 p.
91. Moore J. F. *The Death of Competition*. - N.Y. Harper Business, 2007. -415p.
92. S. Minnet, *Industrial marketing: a new approach to solving marketing problems*. Moskva: Viljams, 2003, - p. 564.
93. Porter M. *Competitive Advantage* / Porter M. – New York : McMillan Publishing Co, Inc., 1985. – 576 p.