

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

«13» лютого 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему ***КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПрАТ “КОМБІНАТ
ПРИДНІПРОВСЬКИЙ” НА РИНКУ МОЛОКА ТА МОЛОЧНИХ
ПРОДУКТІВ***

Здобувач вищої освіти: _____
(підпис)

Василь ТКАЧУК
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник: _____
(підпис)

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

Запоріжжя, 2026р.

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»

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної
програми

Наталя ШКВИРЯ

(підпис)

(ім'я та прізвище)

«15» квітня 2025р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Наталя КУКІНА

(підпис)

(ім'я та прізвище)

«15» квітня 2025р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи магістра

здобувача вищої освіти **Василь ТКАЧУК**

1. Тема кваліфікаційної роботи: Конкурентна стратегія ПрАТ «Комбінат Придніпровський» на ринку молока та молочних продуктів
керівник роботи к.е.н., доцент Наталя ШКВИРЯ
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від «14» квітня 2025 року №174-С

2. Строк подання кваліфікаційної роботи _____ до 13.02.2026 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: ПрАТ «Комбінат Придніпровський», статистична звітність України

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
Вступ; Розділ 1. Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства; Розділ 2. Тенденції розвитку ринку молока та молочних продуктів; Розділ 3. Напрямки вдосконалення маркетингової стратегії підприємства ПрАТ «Комбінат Придніпровський»; Висновки; Список використаних джерел

5. Перелік графічного матеріалу: 22 рисунки, 42 таблиці.

6. Дата видачі завдання «17» квітня 2025р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	21.04.2025	виконано
2	Розділ 1 <i>Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій підприємства</i>	16.06.2025	виконано
3	Розділ 2 <i>Тенденції розвитку ринку молока та молочних продуктів</i>	08.09.2025	виконано
4	Розділ 3 <i>Напрямки вдосконалення маркетингової стратегії підприємства ПрАТ «Комібнат Придінпровський»</i>	30.01.2026	виконано
5	Перевірка на плагіат	13.02.2026	виконано

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Василь ТКАЧУК

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

к.е.н., доцент Наталя ШКВИРЯ

(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра на тему:

«Конкурентна стратегія ПрАТ “Комбінат Придніпровський” на ринку молока та молочних продуктів»

ВНЗ: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.

Рік завершення роботи: 2026 р.

Обсяг роботи: 108 стор.

Кількість додатків: 2

Кількість ілюстрацій: 22

Кількість таблиць: 42

Кількість джерел літератури: 40

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії підприємства на ринку молока та молочних продуктів.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, практичних та методологічних підходів, що забезпечують формування та впровадження маркетингової конкурентної стратегії на ринку молока та молочних продуктів.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення методологічних засад, а також формування науково-практичних рекомендацій щодо побудови й реалізації конкурентної стратегії на ринку молока та молочних продуктів із урахуванням сучасних ринкових тенденцій і особливостей споживчої поведінки.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі завдання: узагальнити теоретичні підходи до дослідження сутності формування конкурентної стратегії; систематизувати методичні підходи до формування конкурентної стратегії; проаналізувати макро- та мікросередовище підприємства на ринку; розробити модель купівельної поведінки споживачів; дослідити стратегічний потенціал підприємства; запропонувати напрямки удосконалення конкурентної стратегії та визначити економічну ефективність її реалізації.

Методи проведення дослідження включають загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення), методи стратегічного аналізу, економіко-статистичні та фінансово-економічні методи, а також методи маркетингових досліджень.

Основні результати дослідження спрямовані на розробку практичних рекомендацій для формування та впровадження ефективної конкурентної стратегії на ринку молока та молочних продуктів з урахуванням сучасних ринкових тенденцій та споживчої поведінки.

Ключові слова: конкурентна стратегія, макро- та мікросередовище підприємства, поведінка споживача, ринок молока та молочних продуктів, стратегічний аналіз.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність, підходи та принципи формування конкурентних стратегій підприємства	9
1.2 Класифікація конкурентних стратегій підприємства	15
1.3 Методичні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства	23
РОЗДІЛ 2	
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ МОЛОКА ТА МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ	28
2.1 Маркетингове макросередовище ринку	28
2.2 Маркетингове мікросередовище ринку	38
2.3 Дослідження поведінки споживача на ринку	49
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	61
3.1 Оцінка стратегічних позицій підприємства	61
3.2 Модель формування конкурентної стратегії	73
3.3 Розробка конкурентної стратегії підприємства	82
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

Забезпечення конкурентоспроможності молочної продукції передбачає безперервний пошук шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства та вдосконалення якості продукції, а також обґрунтований вибір оптимальної маркетингової стратегії розвитку, що спрямована на досягнення головної мети - отримання прибутку. В умовах сучасної ринкової економіки молокопереробні підприємства мають здійснювати системне прогнозування й планування своєї маркетингової діяльності. Зміст такої стратегії полягає у визначенні довгострокових цілей і конкретних завдань, оцінюванні поточних напрямів роботи, розробленні перспективних заходів, аналізі факторів макросередовища та їхнього впливу на функціонування підприємства.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що впровадження ефективної конкурентної стратегії сприяє зміцненню економічного потенціалу підприємства, підвищенню його фінансової стійкості та забезпеченню стабільного розвитку в довгостроковій перспективі. Раціонально обрана конкурентна стратегія дозволяє підприємству посилити свої позиції на ринку, сформувати стійкі конкурентні переваги та підвищити привабливість продукції для споживачів. Водночас підприємства, які не приділяють належної уваги формуванню та реалізації конкурентної стратегії, обмежуючись лише покращенням окремих аспектів діяльності, ризикують втратити ринкові позиції та зазнати економічних втрат унаслідок посилення конкурентного тиску.

Проблематика формування та реалізації конкурентних стратегій є предметом наукових досліджень багатьох учених, при цьому значна увага приділяється питанням розробки та впровадження стратегічних підходів у сфері маркетингу. Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад стратегічного управління зробили такі відомі зарубіжні економісти, як Ігор Ансофф, Філіп Котлер, Стивен Флорйд та Пітер Друкер, у працях яких розкрито ключові положення формування стратегій розвитку та забезпечення конкурентних переваг підприємств. Вітчизняні науковці також активно досліджують дану

проблематику в різних галузях економіки. Серед них варто відзначити праці А.О. Старостіна, О.В. Рудницька, В.Д. Нємцов, С.О. Семенюк, Н.В. Куденко, О.І. Дорош та А.О. Длігач, у яких висвітлено сучасні підходи до формування конкурентних стратегій та механізми підвищення ефективності діяльності підприємств.

З огляду на складність проблеми, виникає потреба в її глибшому дослідженні, визначенні ключових напрямів реалізації конкурентної стратегії та розкритті її змісту для молокопереробних підприємств. Необхідно приділити увагу факторам, що впливають на формування стійких конкурентних переваг, та механізмам їх практичного впровадження. Врахування галузевої специфіки, попиту, рівня конкуренції та поведінки споживачів у стратегічному плануванні дозволить підвищити ефективність діяльності, зміцнити ринкові позиції та забезпечити довгостроковий розвиток.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення методологічних засад, а також формування науково-практичних рекомендацій щодо побудови й реалізації конкурентної стратегії на ринку молока та молочних продуктів із урахуванням сучасних ринкових тенденцій і особливостей споживчої поведінки.

Для досягнення визначеної мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- узагальнення та систематизація наукових підходів до визначення сутності та особливостей формування конкурентних стратегій підприємства;
- систематизація та оцінка методичних підходів до розробки та впровадження конкурентної стратегії підприємства.;
- аналіз макросередовища молокопереробних підприємств;
- комплексне вивчення мікросередовища молокопереробних підприємств;
- розробка моделі поведінки споживачів на ринку молока та молочних продуктів;
- оцінка стратегічної діяльності підприємства на ринку молока та молочних продуктів;

- розроблення та наукове обґрунтування підходу до формування конкурентної стратегії на ринку молока та молочних продуктів;
- оцінка економічної ефективності впровадження конкурентної стратегії на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес розробки та впровадження конкурентної стратегії підприємства на ринку молока та молочних продуктів..

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, практичних та методологічних підходів, що забезпечують розробку та реалізацію конкурентної стратегії на ринку молока та молочних продуктів.

Теоретико-методологічна основа дослідження включає діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення економічних явищ, положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів, а також законодавчі та нормативно-правові акти України. Поставлені в кваліфікаційній роботі завдання вирішувалися з використанням абстрактно-логічного методу, методів економічного аналізу та порівняння при маркетинговому та економічному аналізі ринку молока та молочних продуктів, статистично-економічних методів, анкетного опитування для дослідження поведінки споживачів молока та молочних продуктів, табличних та графічних методів для наочного відображення стану мікро- та макросередовища ринку та обґрунтування стратегії, а також методів стратегічного аналізу для визначення стратегічного положення підприємства та формування стратегічних орієнтирів його діяльності на ринку.

Основними джерелами інформації для аналізу та узагальнень офіційні матеріали Міністерства аграрної політики України, дані Державного комітету статистики України, інформація підприємств, а також результати власного анкетного опитування.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст дипломної роботи викладено на 108 сторінках, що містить 42 таблиці, 22 рисунка, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, підходи та принципи формування конкурентних стратегій підприємства

В умовах загострення конкурентної боротьби найважливішим завданням будь якого підприємства є розробка конкурентної стратегії. Конкурентні стратегії визначають саму суть дій підприємства у конкурентному середовищі сучасного ринку. Конкурентна стратегія орієнтована на досягнення конкурентних переваг, які забезпечують найкраще та стійке довготривале становище підприємства на ринку.

За М. Портером, конкурентна стратегія – це різновид ділової стратегії організації, що ґрунтується на формуванні та підтриманні стійкої конкурентної переваги. Основне завдання такої стратегії полягає у виявленні та зайнятті вигідного позиціонування в межах певної галузі, що дає змогу компанії досягати успіху й ефективно використовувати свої наявні переваги у конкуренції [5, с. 104].

Л. М. Киш визначає конкурентну стратегію як план дій підприємства, спрямований на досягнення стратегічних цілей і забезпечення стійких конкурентних переваг. Така стратегія передбачає постійне вдосконалення діяльності та гнучке реагування на зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі з метою задоволення потреб споживачів і сталого розвитку компанії [15, с. 109].

Деякі дослідники розглядають конкурентну стратегію як процес формування конкурентної поведінки підприємства. На думку Ю. О. Шинкаренка, стратегія конкуренції виступає базою конкурентної діяльності підприємства на ринку та визначає механізм досягнення переваг над суперниками [40, с. 239].

Згідно з окремими підходами, конкурентна стратегія трактується як управлінська категорія. Т. В. Кулініч, Ю. А. Тимчина підкреслюють, що вона зосереджується на діях і методах управління, спрямованих на формування та зміцнення довгострокових конкурентних позицій підприємства на ринку в межах певної сфери підприємницької діяльності [22, с. 59].

Побудуємо таблицю дефініцій терміну «конкурентна стратегія» різними вченими (таблиця 1.1.).

Таблиця 1.1.

Розуміння терміну «конкурентна стратегія» різними вченими

№	Джерело	Трактування
1	Краузе О.І., Піняк І.Л., Шпилик С.В. [20, с. 83]	це довгострокова комплексна програма розвитку підприємства, що охоплює систему взаємопов'язаних рішень і дій, спрямованих на досягнення визначених цілей та посилення конкурентних позицій організації на ринку.
2	М.Хітт, Р.Айеленд, Р. Хоскінсон, [6, с.106]	інтегрований та скоординований комплекс зобов'язань та дій, які компанія використовує для досягнення конкурентних переваг шляхом використання ключових компетенцій на визначених ринках збуту
3	Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. [13, с. 29]	сукупність процесів планування та прийняття рішень, що передбачають постановку цілей та розробку довгострокового плану дій для отримання переваги серед конкурентів
4	Пронько Л.М., Токар К.С. [30, с. 89]	довгострокова програма функціонування організації, що контролюється, оцінюється та змінюється у процесі її впровадження для забезпечення ефективної діяльності підприємства
5	Дж. Макджі, Т.Саммут–Боннічі [3]	процес розвитку конкурентної переваги та отримання доходів для акціонерів вище середнього рівня
6	Халімон Т.М., Рожкова Я.В. [26, с. 26]	процес реалізації довгострокових цілей підприємства, що ґрунтується на пріоритетах інноваційного розвитку та спрямований на забезпечення стабільної конкурентної переваги.
7	Горват О., Феєр О. [11, с. 289]	план дій задля реалізації довгострокових цілей та оптимальним розподілом ресурсів з отриманням максимального ефективу від їхнього використання
8	Чигрин О.Ю., Хоменко Л.М., Калітай Г.К. [27, с. 107]	концепція та підпорядкована їй система дій підприємства, що направлена на досягнення кінцевих цілей.
9	Ф. Ніколз [2]	стратегія, зосереджена на конкурентах та основах конкуренції

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 3; 6; 11; 13;20; 26; 27; 30]

Наведені підходи до трактування поняття конкурентної стратегії не суперечать одне одному, а, навпаки, взаємодоповнюють.

Аналіз наукових праць дає змогу визначити основні характеристики, притаманні поняттю «конкурентна стратегія» [8]:

- конкурентна стратегія розробляється для конкретного виду діяльності підприємства;
- вона формується окремо для кожного ринку, на якому функціонує підприємство;
- конкурентна стратегія тісно пов'язана з маркетинговою функцією організації;
- мета конкурентної стратегії відрізняється від цілей і завдань інших стратегічних напрямів. Серед ключових завдань конкурентної стратегії - забезпечення стабільної та стійкої позиції підприємства на ринку.

Проведений аналіз наукових робіт щодо сутності поняття «конкурентна стратегія» надає можливість сформулювати авторське бачення його змісту. Конкурентну стратегію доцільно розглядати як модель ринкової поведінки підприємства, що являє собою систему продуманих і послідовних дій, спрямованих на забезпечення необхідних обсягів продажу, прибутковості, темпів розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Основною метою розробки конкурентної стратегії є формування певної конкурентної переваги або переваг, які б зміцнили позиції підприємства на конкретному (цільовому) ринку серед конкурентів, тим самим покращивши фінансово–економічні показники компанії та її ринкову позицію.

До основних завдань конкурентної стратегії належать [7, с. 3]:

- забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства;
- формування, утримання та розвиток стійких конкурентних переваг;
- раціональне й ефективне використання наявних ресурсів;
- своєчасне реагування на зміни у зовнішньому середовищі;
- підвищення впливу підприємства на ринкові процеси;
- розвиток довгострокових і взаємовигідних відносин із клієнтами та партнерами;
- забезпечення зростання прибутковості діяльності;

– побудова ефективної системи взаємодії та співіснування з конкурентами.

Конкретизуючи завдання конкурентної стратегії, можна стверджувати, що її основна мета полягає у формуванні міцної позиції на ринку, яка забезпечує підприємству виживання та розвиток у конкурентному середовищі. Конкурентна стратегія спрямована на виявлення та ефективне використання сильних сторін організації, таких як технологічні переваги, висока якість продукції, операційна ефективність тощо, для створення унікальної ціннісної пропозиції для клієнтів.

Вона також дозволяє підприємству оптимально використовувати ресурси, підвищуючи результативність діяльності та зменшуючи витрати.

Організація повинна бути здатною адаптуватися до змін у економічному, технологічному, соціальному та політичному середовищі, що дає змогу швидко реагувати на нові можливості та потенційні загрози [11, с. 292].

З одного боку, зрозуміла та чітко сформульована стратегія фірми дозволяє працівникам докласти своїх зусиль у потрібному напрямку. Однак варто розуміти, що водночас надмірно проста і відкрита стратегія дозволить конкурентам розробити ефективні заходи протидії такій стратегії.

Формування результативної конкурентної стратегії дозволяє підприємству не лише активно залучати нову аудиторію, а й підтримувати високий рівень лояльності та задоволеності постійних клієнтів. Основний пріоритет такої діяльності полягає в підвищенні економічної ефективності та досягненні граничних показників прибутку на ринку. У певних ринкових ситуаціях стратегічні цілі можуть передбачати партнерство з іншими гравцями галузі, що реалізується через спільні ініціативи, впровадження єдиних стандартів або використання моделей кооперації. Успішна реалізація цих підходів критично залежить від глибини аналізу ринкової ситуації та дій конкурентів, а також від здатності компанії оперативно коригувати власну стратегію відповідно до актуальних змін у діловому оточенні.

Ознаками конкурентної стратегії є [10]:

– стійкість конкурентних процесів,

- визначальна значимість конкурентних результатів, які намічаються;
- орієнтація на довгострокову успішну роботу у конкурентному середовищі;
- опора на ключові фактори успіху в конкуренції;
- забезпечення постійної конкурентоспроможності.

Конкурентна стратегія фірми це один із головних інструментів управління фірмою, що дозволяють досягати поставлених цілей у ході конкурентної боротьби. З цією метою розробляються плани дій щодо розробки конкурентної стратегії. Для того, щоб підвищити рентабельність своєї господарської діяльності, компанія повинна займати певну позицію на полі конкурентної боротьби. У цілому нині розробка конкурентної стратегії, включає кілька етапів, які представлені на малюнку (рисунок 1.1.).



Рис. 1.1. – Етапи розробки конкурентної стратегії

Джерело: сформовано на основі [17]

З рисунку бачимо, що під час розробки конкурентної стратегії необхідне дотримання таких правил [13, с. 34]: накопичення досвіду; логічне, послідовне виконання етапів.

Накопичення досвіду полягає в тому, що перед розробкою нової конкурентної стратегії необхідно проаналізувати попередній досвід, визначити корисні та актуальні дії. Також досвід попередніх конкурентних стратегій допомагає уникати повторення помилок. Необхідно аналізувати результат здійснення стратегії з урахуванням того, що стратегія має адаптуватися під середовище, яке постійно змінюється. Послідовне виконання етапів розробки та впровадження конкурентної стратегії виключає розбіжності конкурентної стратегії та кон'юнктури ринку, а також допомагає оцінювати підсумки в ході реалізації стратегії.

При розробці конкурентної стратегії важливо дотримуватися базових принципів її формування. Процес розробки конкурентної стратегії має системний характер і відповідає загальним принципам управління конкурентоспроможністю підприємства.

Вітчизняні науковці пропонують різноманітні підходи до визначення принципів розробки конкурентної стратегії, зокрема [20, с. 88]:

- адаптивність і мобільність, ієрархічність, стратегічність, системність, комплексність та узгодженість, конкурентостійкість, соціальна орієнтованість, збалансованість, інноваційність і спрямованість на розвиток ;
- системність, комплексність, ефективний контроль, централізація прийняття рішень, охоплення всіх функціональних сфер діяльності підприємства;
- системність, збалансованість, адаптивність, комплексність, прозорість, гнучкість, керованість, контроль, інноваційність та орієнтація на розвиток.

Конкурентна стратегія вирішує кілька проблем компанії [34, с. 110]:

- по–перше, у ході проведення аналізу щодо діяльності конкурентного середовища створюється можливість чітко визначити реальне становище компанії на ринку, можливість виконання поставлених цілей та шляхи досягнення мети;
- по–друге, коли керівництво затверджує стратегію, вона допомагає концентрувати силу в потрібному напрямку;

- по-третє, аналізуючи свої помилки та успіхи минулого досвіду, фірма здатна розширювати свою сферу діяльності та адаптуватися під зміни на ринку.

Показники, які можна використовувати в оцінці конкурентоспроможності компанії різні, їх набір може відрізнятися залежно від методики оцінки компанії. За підсумками аналізу обирається конкурентна стратегія. Також необхідно проаналізувати стратегію і зіставити з цілями та наявними ресурсами підприємства [15, с. 112].

Маркетингова конкурентна стратегія визначається після аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів. Якщо конкурентна стратегія задовольняє всім вимогам, процес розробки перетворюється у фазу впровадження такої стратегії. Враховуючи усе вищесказане, можна стверджувати, що конкурентна стратегія підприємства є хорошим інструментом в руках менеджерів, оскільки вона допоможе вирішити цілу низку завдань і проблем, з якими стикається підприємство під час ведення своєї господарської діяльності в конкурентному середовищі.

1.2. Класифікація конкурентних стратегій підприємства

Початковим етапом стратегічного управління є стратегічне планування, в ході якого формулюється стратегія, що є планом дій із завоювання конкурентної позиції в довгостроковій перспективі. І. Ансофф розглядає стратегію як механізм прийняття рішень, яким підприємство керується у своїй діяльності. Такий підхід акцентує увагу на необхідності системного вибору напрямів розвитку, розподілу ресурсів і визначення пріоритетних ринків функціонування. Стратегія виступає інструментом узгодження внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішнім середовищем, забезпечуючи адаптацію до змін та мінімізацію ризиків. Водночас вона формує основу для розроблення тактичних і оперативних планів, що забезпечують досягнення довгострокових цілей організації [34, с. 44].

Як стверджує М. Портер у своїй книзі «Конкурентна стратегія», Існує п'ять «сил», що створюють конкуренцію (рисунок. 1.1) [5, с. 215].

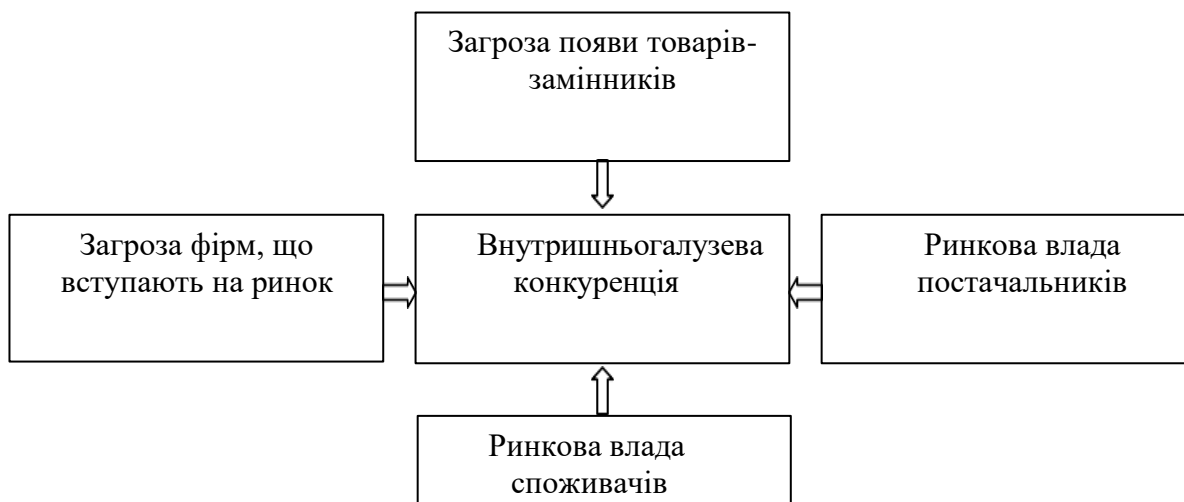


Рис. 1.2. – П'ять сил конкуренції Майкла Портера

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Виходячи з цього, М. Портер формує три стратегії, дотримання яких фактично дозволить будь-якій компанії більш ефективно конкурувати над ринком. Розглянемо ці стратегії детально за допомогою таблиці 1.2

Таблиця 1.2.

Базові конкурентні стратегії Майкла Портера

Стратегія	Опис стратегії
1	2
Лідерство у витратах (цінове лідерство)	Застосування даного підходу дає підприємству змогу реалізувати ключову мету - здобуття беззаперечного лідерства за витратами завдяки впровадженню комплексу специфічних економічних інструментів. Серед них визначальну роль відіграють: розширення виробничих потужностей для отримання ефекту масштабу, скорочення видатків на основі накопиченого досвіду, суворий моніторинг операційних та накладних витрат, а також гранична оптимізація бюджетів на науково-дослідні розробки, сервісне обслуговування, збут і маркетингові комунікації. Головною перевагою такої стратегії є потенціал для завоювання суттєвого сегмента ринку. Водночас практична імплементація цих методів потребує значних капіталовкладень і супроводжується високим рівнем фінансових ризиків. Додатковою умовою стабільності є утримання ринкових позицій та регулярне реінвестування частини прибутку в модернізацію основних фондів компанії.

Продовження таблиці 1.2.

Лідерство в продукті (диференціація)	Сутність цієї стратегії базується на формуванні унікальної ціннісної пропозиції, що вимагає врахування сукупності різнопланових критеріїв: від позиціонування та репутації бренду до технологічних особливостей виробництва й високих стандартів обслуговування. Найбільш ефективним вважається застосування кількох критеріїв диференціації одночасно.
Лідерство в продукті (диференціація)	Ця стратегія не ставить за мету активне завоювання частки ринку, як попередня, проте також потребує суттєвих фінансових вкладень. Для її успішної реалізації підприємству необхідно провести ґрунтовне дослідження ринку, забезпечити закупівлю сировини та матеріалів високої якості, а також сформувати стабільну споживчу базу. Згідно з концепцією М. Портера, результативне впровадження цієї стратегії забезпечує глибоку прихильність цільової аудиторії до бренду та дозволяє компанії досягти рівня рентабельності, що значно перевищує середньогалузеві показники.
Ринкова ніша (фокусування)	Стратегія передбачає концентрацію підприємства на певному ринковому чиннику: споживач, виробництво, географічне розташування. Відмінністю цієї стратегії є те, що вона націлена не так більше на окрему частину ринку, як на весь його обсяг. Перевагою стратегії фокусування є можливість фірми самостійно обирати цільові ринки з найменшим рівнем конкуренції.

Джерело: сформовано автором на основі [22,37]

Отже, кожна визначена стратегія має свої переваги та націлена на певний стратегічний напрямок діяльності компанії. Однак при застосуванні будь-якої стратегії існує певна частка ризику, можливість неотримання прибутку та можливе банкрутство характерні для підприємницької діяльності загалом.

Ел Райс і Джек Траут вважають, що компанії, які прагнуть досягти успіху, повинні орієнтуватися насамперед на своїх конкурентів. На їхню думку, ринок є полем конкурентної боротьби, де перемогу здобуває той суб'єкт господарювання, який здатний точніше оцінити позиції суперників і сформувати адекватну стратегію протидії. Компаніям необхідно виявляти найменш укріплені ділянки у власній ринковій позиції та посилювати їх шляхом застосування відповідних маркетингових інструментів, зокрема наступальних стратегій. Такий підхід передбачає активне використання диференціації, позиціонування та комунікаційного впливу з метою перерозподілу споживчої уваги та посилення конкурентних переваг підприємства [9, с. 26].

Згідно з класичною теорією позиціонування, існує чотири типи конкурентних стратегій, які залежать від характеру конкурентної боротьби на ринку.[7, с. 5].

Оборонні війни ведуть лідери ринку. Перше місце – це місце, яке займає компанія, яку споживачі сприймають як лідера, а не як претендента на лідерство. Найініціативніші атакують власні підприємства своїми новаторськими ідеями. Наступальні дії – стратегія для учасника ринку №2 чи №3 у категорії. Головний принцип діяльності – відмова від лобових атак на укріплені позиції лідера ринку. Стратегія полягає в нападі на найбільш уразливі місця в обороні противника, використовуючи всі ресурси компанії. Флангові атаки здійснюють малі або незміцнілі в категорії нові гравці, що ухиляються від великих битв. Ця стратегія приховує за собою ґрунтовно розроблене несподіване захоплення вільної від конкурентів ринкової ніші. Партизанська війна – основний спосіб ведення бізнесу бойових дій малими фірмами. Основне завдання – пошук щодо обмеженого ринку, який здатна захистити фірма, що навіть не володіє значущими ресурсами. Але, незважаючи на досягнутий успіх, фірма не може діяти як лідер галузі і має бути готова до «передислокації» у разі потреби.

Ф. Котлер класифікує конкурентні стратегії в залежності від ролі, яку фірма грає на цільовому ринку. Наведемо дані стратегії – таблиця 1.3 [4, с. 248].

Таким чином, згідно із Ф. Котлером підприємству спочатку необхідно визначити свою роль на ринку, а потім формувати відповідно до цього одну із стратегій до того моменту, поки його роль не зміниться і не треба буде змінювати стратегію для подальшого розширення.

Існує і простіша на перший погляд матриця стратегій, яка розроблена Ігорем Ансоффом [34, с. 48]. Основна концепція матриці І. Ансоффа полягає у взаємозв'язку між послугами (товарами), що реалізуються, і ринками, як «старими» так і «новими». Головне завдання матриці – допомогти компанії вибрати найбільш конкурентоспроможну маркетингову стратегію. Компанія спочатку має велику кількість напрямків розвитку, завдяки широкому вибору

товарів та ринків у галузі. Тому компанії необхідно визначити те, яке вона займає місце у галузі та вибрати напрям свого зростання таким чином, щоб це забезпечувало найбільш конкурентоспроможну позицію для неї.

Таблиця 1.3

Конкурентні стратегії щодо Ф. Котлера

Позиція на ринку	Стратегія	Опис стратегії
Лідери ринку	Розширення ринку	Нові споживачі (не обізнані з продуктом, або відмовляються від нього через високу ціну чи відсутність необхідних характеристик). Нові засоби застосування продукту. Збільшення інтенсивності використання продукту.
	Захист займаного сегменту ринку	Постійні нововведення (нові товари та послуги, нові маркетингові канали, підвищення ефективності виробництва). Скорочення витрат.
	Розширення частки ринку	Необхідне дослідження трьох факторів: 1. Конфлікти з антимонопольним законодавством; 2. Високі економічні витрати; 3. Наслідки неправильної стратегії під час створення комплексу маркетингу, коли курс розширення частки ринку супроводжується підвищенням прибутку.
Претенденти на лідерство	Визначення стратегічних цілей	Насамперед компанії, які прагнуть займати лідируючі позиції на ринку, мають визначити мету стратегії.
Претенденти на лідерство	Атака конкурентів	Атака конкурентів, які справляються із задоволенням потреб покупця, мають складне фінансове становище, продукція не має попиту.
Послідовник	«Наслідувач»	Дублювання продукту лідера та упаковку, реалізуючи товар на чорний ринок.
	«Двійник»	Копіювання продукції, назви та упаковки, допускаючи малопомітні відмінності.
	«Імітатор»	Відтворення показників продукту лідера, але змінюючи упаковку, ціну, рекламу.
	«Приспособленець»	Видозміна або покращення продукції лідера
Житель ніші	Лідерство на відносно обмеженому ринку чи ринковій ніші.	

Джерело: сформовано автором на основі [9,23,40]

З вищесказаного можна зробити висновок, що стратегія компанії визначається трьома головними факторами:

- поточне становище, як сума продуктів та ринків, на яких веде свою діяльність компанія в даний момент;

- напрямок зростання, який задає вектор розвитку фірми, беручи за основу своє поточне становище;
- конкурентна перевага – ключові особливості існуючих та майбутніх продуктів та ринків, які можуть забезпечити фірмі сильну конкурентну позицію.

Графічно матриця є квадратною таблицею яка зображена на рисунку 1.4

Ринок Товар	Існуючі ринки	Нові ринки
Старий товар	1. Стратегія глибшого впровадження ринку	2. Стратегія освоєння нового ринку
Новий товар	3. Стратегія впровадження нового товару	4. Стратегія диверсифікації

Рис. 1.4. – Матриця стратегій за І. Ансоффом

Джерело: [23,11]

1 – Плануючи, роботу з існуючими товарами на існуючих ринках фірма розробляє стратегію глибшого впровадження ринку.

Перелік можливостей буде специфічним для кожної окремої фірми, проте спільними з них можна визначити наступні риси: застосування гнучкої цінової політики, система знижок, проведення рекламних акцій, підвищення продуктивності, застосування нових форм та методів збуту, збільшення кількості торгових точок.

2 – Розглядається можливість роботи з існуючими товарами на нових ринках, в рамках даного етапу слід передбачити такі напрямки як: вихід на нові демографічні ринки, вихід на нові географічні ринки, нові підприємства ринки за формою своєї організації.

3 – Розглядає можливість пропонування нових товарів на існуючих ринках, використовується стратегія впровадження нового товару. Слід передбачати ступінь новизни товару: несуттєва модифікація – пропозиція ринку нового товару, що задовольняє існуючу потребу на вищому рівні, істотна модифікація – пропозиція ринку нового товару, що задовольняє потреби, які раніше не існували.

4 – Планування пропозиції нових товарів для нових ринків. Підприємство розглядає стратегію диверсифікації – вихід за сфери основного бізнесу. Після складання загального переліку можливостей проводиться їх оцінка щодо реалізації у даних умовах, що дозволяє підприємству визначити свою майбутню діяльність.

Таблиця 1.5.

Класифікація конкурентних стратегій

Назва стратегії	Опис стратегії
Управління змінами	Це процес, що дає змогу змінювати будь-які елементи організаційної структури, аби забезпечити її ефективне функціонування в умовах постійно мінливого середовища. Завдяки організаційним змінам керівництво може коригувати одну чи кілька внутрішніх складових – цілі, завдання, структуру, технології або людський фактор – у відповідь на трансформації як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.
Стратегія диференціації	Стратегія диференціації ґрунтується на маркетингових компетенціях підприємства та його здатності виявляти й задовольняти очікування споживачів, які не задоволені наявними товарами. Вона передбачає формування унікальної ринкової позиції порівняно з конкурентами завдяки таким чинникам, як сервіс, упаковка, імідж та інші елементи, що створюють додаткову цінність для покупця.
Стратегія ментального айкідо	Сутність цієї стратегії полягає в нейтралізації сильних сторін конкурента та використанні його власних дій й рішень для досягнення переваги. Її мета – не знищення суперника, а здобуття переваги шляхом уникнення прямої боротьби. Це перемога без протистояння, коли виграш досягається завдяки обхідним, мудрим і стратегічно виваженим діям.
Стратегічні альянси	Стратегічні альянси - це партнерства між двома або більше компаніями, які поєднують свої ресурси, знання чи компетенції для досягнення взаємної вигоди, зберігаючи при цьому юридичну та економічну незалежність. Такий підхід є важливою складовою конкурентних стратегій, оскільки дозволяє створювати синергію та підвищувати конкурентоспроможність учасників. Сьогодні стратегічні альянси стають ключовим елементом корпоративної стратегії, адже дають можливість швидко та з мінімальними витратами виходити на іноземні ринки.
Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) - це бізнес-стратегія компанії, спрямована на формування й зміцнення взаємин із клієнтами, що базується на застосуванні сучасних управлінських та інформаційних технологій. CRM передбачає використання програмного забезпечення чи технологічних рішень, які допомагають бізнесу організувати, автоматизувати та оптимізувати взаємодію з клієнтами на всіх етапах їхнього контакту з компанією. Головною метою CRM є покращення якості взаємин із клієнтами, підвищення їхньої лояльності та забезпечення зростання прибутковості бізнесу.

Джерело: сформовано автором на основі [17, 33]

Сьогодні серед найбільш популярних стратегій можна виокремити наступні: управління змінами, стратегія диференціації, стратегічні альянси, стратегія ментального айкідо та система управління взаємовідносинами з клієнтами. Основні конкурентні стратегії наведені у таблиці 1.5 [38, с. 111].

Конкурентні стратегії можуть оцінюватися за такими критеріями :

- рівень прийняття рішень;
- базові варіанти досягнення конкурентних переваг;
- тип компаній, що беруть участь у конкурентній боротьбі («біологічний» підхід);
- частка ринку, що належить фірмі чи стратегічна позиція над ринком;
- розмір підприємства (обсяг суб'єкта господарювання);
- базові умови функціонування галузі;
- умови використання конкурентних переваг.

При аналізі стратегій, які були запропоновані різними авторами, стає очевидним, що вони значною мірою перегукуються між собою та ґрунтуються на спільних концептуальних підходах. Більшість із них акцентує увагу на необхідності формування стійких конкурентних переваг, ефективного використання ресурсного потенціалу та врахування впливу зовнішніх чинників. Водночас відмінності полягають у способах досягнення стратегічних цілей, інструментарії реалізації та рівні деталізації запропонованих моделей.

При виборі оптимальної стратегії управлінцям необхідно враховувати можливості та ресурси компанії, зіставляючи їх зі станом і динамікою зовнішнього середовища, зокрема рівнем конкуренції, споживчими тенденціями та галузевими ризиками. Важливим є проведення комплексного стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити потенційні можливості й загрози його розвитку. Такий підхід забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і підвищує ймовірність досягнення поставлених довгострокових цілей.

Конкурентна стратегія дозволяє примножувати конкурентні переваги підприємства за рахунок розробки та реалізації таких напрямів розвитку, які

сприятимуть зміцненню його ринкових позицій. Вона визначає пріоритети діяльності, механізми створення цінності для споживачів та способи протидії конкурентам. Тому наявність у компанії адекватної, гнучкої та адаптивної конкурентної стратегії є одним із ключових чинників її стабільного функціонування, довгострокового зростання та досягнення стійкого успіху на ринку.

1.3 Методичні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства

Формування конкурентної стратегії підприємства є складним, багатоступеневим процесом, що вимагає системного поєднання теоретичних засад, методів стратегічного аналізу та емпіричних інструментів дослідження. У сучасних умовах високої динаміки ринкового середовища, посилення конкуренції та впливу зовнішніх факторів (зокрема в молочній галузі України) методологічна база набуває особливого значення. Вона дозволяє не лише діагностувати поточний стан підприємств даної галузі, але й обґрунтувати вибір стратегічних альтернатив, що забезпечують стале конкурентне зростання для подальшого розвитку.

Методологічною основою дослідження в даній кваліфікаційній роботі магістра виступає діалектичний метод пізнання у поєднанні з системним підходом до вивчення економічних явищ. Діалектичний метод дає змогу розглядати конкурентну стратегію як динамічний процес, що розвивається через взаємодію внутрішніх можливостей підприємства та суперечностей зовнішнього середовища. Системний підхід, у свою чергу, передбачає розгляд ПрАТ “Комбінат Придніпровський” як відкритої соціально-економічної системи, що провадить свою господарську діяльність на ринку молока та молочних продуктів на різних рівнях – мікро– та макрорівнях.

Для вирішення поставлених у кваліфікаційній роботі магістра завдань застосовувався комплекс методів та підходів, що відповідають логіці

стратегічного управління та специфіці об'єкта дослідження – підприємства молокопереробної галузі ПрАТ “Комбінат Придніпровський”.

На етапі теоретичного узагальнення сутності конкурентної стратегії та її комунікаційної складової використовувався абстрактно–логічний метод. Він дозволив систематизувати підходи до визначення конкурентної стратегії, виокремити її ключові складові (стратегічні цілі, конкурентні переваги, вибір стратегічної позиції) та обґрунтувати необхідність інтеграції маркетингових комунікацій у загальну стратегію підприємства. Також, за допомогою даного методу було сформовано авторське бачення його змісту, яке більш повно розкриває його сутність.

Для аналізу зовнішнього середовища ринку молока та молочних продуктів в Україні застосовувалися методи економічного аналізу та порівняння, зокрема PEST–аналіз. Цей інструмент дав змогу оцінити вплив політичних (державна підтримка галузі, регулювання цін на сировину), економічних (інфляція, купівельна спроможність населення, курс валют), соціальних (зміна споживчих уподобань у бік здорового харчування, попит на органічні продукти), технологічних (впровадження сучасних ліній переробки, холодного ланцюга), екологічних (вимоги до утилізації відходів, стале виробництво) та правових факторів. Дані проведеного аналізу можуть використовуватись підприємствами для планування свого стратегічного розвитку.

Оцінка внутрішнього середовища та конкурентного становища підприємства проводиться за допомогою класичних інструментів стратегічного аналізу. Бальна оцінка конкурентів на ринку молока та молочних продуктів в Україні надає можливість підприємству порівняти себе з найбільш близькими підприємствами, виявити свої переваги та недоліки та почати працювати в напрямку покращення свого становища на ринку за рахунок просування продукції на основі переваг та паралельного усування недоліків.

В кваліфікованій роботі магістра було проведено аналіз картки ринкового профілю молока, який дозволяє ретельно проаналізувати певний сегмент

асортименту підприємства та чітко зрозуміти становище своєї продукції на ринку в порівнянні з продуктами конкурентів.

Додатковим інструментом позиціонування став графік стратегічного положення (стратегічна карта) на основі проведеного SPACE-аналізу, який візуалізував місце ПрАТ «Комбінат Придніпровський» відносно основних конкурентів за критеріями: конкурентні переваги, фінансовий потенціал, стабільність обстановки та промисловий потенціал. Це дозволило виявити прогалини в позиціонуванні та обґрунтувати переваги розширення виробничих потужностей, а також розвитку та оптимізації мережі збуту продукції.

Для визначення стратегічного положення підприємства ПрАТ «Комбінат Придніпровський» на ринку молока та молочної продукції використано матрицю McKinsey, яка враховує два ключові параметри: оцінку конкурентної позиції на ринку та оцінку довгострокової привабливості галузі. Матриця дала змогу класифікувати стратегічні бізнес-одиниці (окремі продуктові групи підприємства), визначити їх стратегічні позиції на ринку та запропонувати диференційовані стратегічні рекомендації для таких товарних груп як: Молоко «Злагода»; Йогурти «Злагода» та Вершкове масло «Злагода».

Проведений SWOT-аналіз дозволив систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства ПрАТ «Комбінат Придніпровський» (імідж торгової марки, Кваліфікований персонал; неоптимізовані канали збуту; збій поставок продукції через велику кількість філіалів) у поєднанні з зовнішніми можливостями та загрозами (поглинання своєю компанією компаній конкурентів; виведення на ринок нової «дешевої» ТМ; захват все більшої частини ринку конкурентною продукцією; підвищення виплат кредиту по відсоткам, у зв'язку з подорожчанням валюти). На основі SWOT-матриці було сформовано стратегічні орієнтири та дії підприємства за різних сценаріїв, які можливі на даному ринку та було запропоновано таку стратегію охоплення ринку як – диференційований маркетинг.

Проведений в кваліфікованій роботі магістра PESTEL-аналіз став основою для виявлення ключових факторів, які позитивно або негативно

впливають на конкурентоспроможність ПрАТ «Комбінат Придніпровський», та дав можливість виявити найбільш впливові фактори.

Дерево цілей стало інструментом структурування стратегічних завдань підприємства. На вершині дерева розміщено генеральну мету – «Забезпечення життєдіяльності підприємства у довгостроковому періоді, його прибутковості і платоспроможності». Підцілі розгорнуто за напрямками: маркетинг; виробництво; персонал; фінанси та наведено стратегічні напрямки діяльності щодо розвитку даних підцілей, для досягнення загальної генеральної мети підприємства.

Для аналізу потенційних напрямків розвитку застосовувалася матриця можливостей за товарами–ринками (матриця Ансоффа). Вона допомогла оцінити доцільність стратегій проникнення на ринок, розвитку ринку, розвитку продукту та диверсифікації в контексті молочної галузі та визначити потенційну привабливу стратегію для підприємства, застосування якої може позитивно вплинути на подальший загальний стратегічний розвиток компанії на ринку молока та молочних продуктів.

Важливим елементом методології стала сегментація ринку споживачів молока та молочних продуктів. На основі демографічних, психографічних та поведінкових ознак були виділені ключові сегменти (сім'ї з дітьми, молодь, люди старшого віку, прихильники здорового способу життя), що дало змогу обґрунтувати цільові сегменти для конкурентної стратегії підприємства ПрАТ «Комбінат Придніпровський».

Дослідження поведінки споживачів проводилося за допомогою анкетного опитування. Опитування дозволило отримати первинні дані щодо уподобань, частоти купівлі продукції, критеріїв вибору молочної продукції (ціна, якість, натуральність, упаковка), рівня лояльності та сприйняття конкурентів. Результати опитування стали емпіричною базою для коригування продуктової та комунікаційної політики.

Для кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства застосовувалися статистично-економічні методи, зокрема бальна оцінка

конкурентоспроможності за інтегральним показником, що враховує виробничі, маркетингові, фінансові та інноваційні складові. Також використовувалася карта ринкового профілю, яка дозволила порівняти підприємство з основними конкурентами за ключовими параметрами успіху на ринку.

Оцінка ризиків стратегічних рішень проводилася за допомогою імітаційного моделювання (сценарний підхід), що дало змогу змодельовати вплив негативних факторів (зростання цін на сировину, зниження попиту, посилення конкуренції) на фінансові результати підприємства.

Для наочного представлення результатів аналізу широко застосовувалися табличні та графічні методи. Таблиці використовувалися для систематизації даних PEST-, PESTEL-, SWOT-аналізу, матриць McKinsey та Ансоффа, а графіки – для відображення динаміки ринку, результатів проведеного анкетування, позиціонування конкурентів та наочного позиціонування підприємства ПрАТ «Комбінат Придніпровський» на ринку молока та молочних продуктів.

Таким чином, у кваліфікаційній роботі магістра використано комплексний методичний інструментарій, що поєднує якісні та кількісні методи стратегічного аналізу. Такий підхід дозволив забезпечити всебічну діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища, обґрунтувати вибір пріоритетної конкурентної стратегії та сформуванню систему стратегічних заходів, спрямованих на посилення ринкових позицій ПрАТ «Комбінат Придніпровський» у висококонкурентному сегменті молочних продуктів на ринку України.

РОЗДІЛ 2

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ МОЛОКА ТА МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ

2.1. Маркетингове макросередовище ринку

Аналіз макросередовища молокопереробної галузі проведемо за допомогою PEST–аналізу в таблиці 2.1. Даний метод базується на систематизації та моніторингу трансформацій макросередовища за чотирма векторами [9, с. 84]: Методика PEST–аналізу базується на занесенні конкретних чинників зовнішнього оточення у відповідну таблицю.

Кожен із обраних факторів підлягає кількісному оцінюванню за такими критеріями:

- 1) вага (загальна сума всіх коефіцієнтів має дорівнювати 1);
- 2) бал (визначається за шкалою від 1 до 5);
- 3) оцінка (обчислюється як добуток перших двох показників).

За допомогою оцінки з'ясовується, які з факторів середовища мають більш важливе значення для підприємства і тому заслуговують на особливу увагу (таблиця 2.8).

Таблиця 2.1

PEST–аналіз факторів макросередовища молокопереробної галузі

Р Політика	Вага	Бал	Оцінка	Е Економіка	Вага	Бал	Оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Ступінь впливу держави на галузь	0,15	5	0,75	1. Конкуренція на ринку і в галузі	0,3	5	1,5
2. Політична ситуація	0,3	3	0,9	2. Рівень інвестування галузі	0,15	3	0,45
3. Недосконалість законодавства	0,1	7	0,7	3. Попит та пропозиція	0,25	7	1,75
4. Розподіл державних замовлень на послуги	0,2	4	0,8	4. Нестабільність валютного курсу	0,1	4	0,4
5. Ставка оподаткування	0,1	6	0,6	5. Зростання цін на ресурси	0,07	2	0,14
6. Політичні погляди замовників	0,1	1	0,1	6. Ціни на енергоносії	0,08	6	0,48

Продовження таблиці 2.1.

1	2	3	4	5	6	7	8
7. Поправки до законодавчої бази	0,05	2	0,1	7. Митне регулювання та митні тарифи	0,05	1	0,05
Усього	1	–	3,95	Усього	1	–	4,77
S Соціум	Вага	Бал	Оцінка	T Технологія	Вага	Бал	Оцінка
1. Якість життя населення	0,25	4	1	1. Застарілість виробництва	0,13	6	0,78
2. Потреба клієнтів у послугах та товарах	0,15	7	1,05	2. Вплив технологічних нововведень у сфері автоматизації управління	0,12	4	0,48
3. Зниження купівельної спроможності	0,25	6	1,5	3. Науково–технічний прогрес	0,15	3	0,45
4. Схильність населення до користування послугами	0,1	5	0,5	4. Виробничий потенціал	0,25	7	1,75
5. Об'єм замовлення потенційними споживачами	0,1	3	0,3	5. Доступність та необхідність оновлення виробничих технологій	0,2	5	1
6. Шкідливість виробництва для навколишнього середовища	0,08	1	0,08	6. Технологічні нововведення у сфері автоматизації виробництва	0,09	2	0,18
7. Неготовність споживачів до змін	0,07	2	0,14	7. Використання інновацій в бізнесі	0,06	1	0,06
Усього	1	–	4,57	Усього	1	–	4,7

Для визначених факторів устанавлюємо вагу та бал. Вага фактора характеризує його значущість у групі(за умови, що вплив усіх факторів однієї групи становить "1"). Бал фактора встановлюється за шкалою від 1 до 7 і відображає ступінь урахування цього фактора у діяльності підприємства (1 – фактор не враховується; 7 – вплив фактора максимально враховується під час розробки стратегії підприємства).

Після того, як сформовані групи факторів, котрі мають вплив на макросередовище галузі, та проведення розрахунків оцінки для кожної групи факторів, необхідно скласти висновок, за різними значеннями показників, та відповідний вплив груп на галузь загалом.

Чотири групи факторів впливу зовнішнього середовища було сформовано політичними, економічними, соціально–демографічними та техніко–технологічними факторами. Згідно з результатами оцінювання, найнижчий показник – 3,95 бала продемонструвала група політичних чинників. Друге місце посіли соціально–демографічні фактори. Їхня значущість зумовлена об'єктивною потребою споживачів у продукції галузі, проте суттєвим стримувальним бар'єром тут виступає падіння купівельної спроможності населення.

Визначальний вплив на макросередовище мають економічні чинники, які отримали найвищу оцінку – 4,77 бала. У межах цієї групи критичне значення мають рівень ринкової конкуренції, а також співвідношення попиту та пропозиції. Дещо менший рівень впливу порівняно з економічними показниками продемонструвала група техніко–технологічних факторів. А саме показник в розмірі 4,7, що вказує на великий вплив інновацій в даній галузі. Підприємству ПрАТ “Комбінат Придніпровський” необхідно зосередити свою увагу саме на цих факторах, для того, що б встигати реагувати на зміни та бути конкурентоспроможним в українському середовищі.

Аналіз політичного середовища має зосереджуватися на вивченні програмних засад політичних партій, впливу груп інтересів і лобістських структур, а також ставлення уряду до окремих галузей економіки й регіонів. Важливим є моніторинг змін у законодавстві та нормативно-правовому регулюванні, оскільки ухвалення нових законів і підзаконних актів може суттєво трансформувати умови господарської діяльності. Оцінка можливих регуляторних змін дозволяє підприємству своєчасно адаптувати власну стратегію до нових вимог.

У таблиці 2.2 наведено основні політико-правові фактори макросередовища та їхній вплив на ринок молока та молочних продуктів. Дослідження їхнього впливу дозволяє своєчасно адаптувати стратегії підприємства, мінімізувати ризики від регуляторних обмежень та ефективно використовувати можливості для зміцнення конкурентних позицій.

Таблиця 2.2.

**Політико-правові фактори макросередовища підприємств на ринку
молока та молочних продуктів**

Фактор	Оцінка	Загроза	Можливість
Введення нових стандартів безпеки харчових продуктів та вимог до маркування	9	-	+
Посилення податкового навантаження на молочну галузь	7	-	
Зміни у законодавстві щодо субсидій для фермерських господарств	6		+
Вимоги щодо екологічного виробництва та утилізації відходів	8	-	+
Державні програми підтримки розвитку молочної галузі	8		+
Створення або посилення контролюючих органів у сфері харчової промисловості	6	-	
Нові закони щодо обмеження імпорту молочної продукції	7	-	+
Законодавчі зміни щодо умов праці та соціальних гарантій для працівників молочної галузі	5	-	+
Вплив війни на законодавчі обмеження, логістику та контроль за безпекою продуктів	10	-	+

Джерело: дослідження автора

Аналіз політико-правових факторів макросередовища підприємства на для ринку молока та молочних продуктів (таблиця 2.2) показує, що найбільший вплив на діяльність підприємств галузі мають військові дії (оцінка 10), введення нових стандартів безпеки харчових продуктів та вимог до маркування (оцінка 9), а також державні програми підтримки молочної галузі (оцінка 8). Ці фактори є критичними для забезпечення стабільності виробництва, логістики та нормативного відповідності продукції.

Середньо-вагові фактори (оцінка 6–7), такі як податкове навантаження, законодавчі зміни щодо субсидій, контрольні органи та обмеження імпорту, можуть створювати як загрози, так і можливості для підприємств, залежно від того, наскільки своєчасно вони реагують на нові регуляторні умови. Наприклад, зміни у законодавстві щодо субсидій (6 балів) можуть стати додатковою можливістю для розширення виробництва, якщо підприємство адаптує фінансову та виробничу стратегію.

Фактори з помірним впливом (оцінка 5), такі як зміни у законодавстві щодо умов праці, мають опосередкований характер впливу, проте вони важливі

для забезпечення соціальної стабільності на підприємстві та відповідності нормам трудового законодавства.

Загалом, таблиця демонструє, що політико-правові фактори визначають як ризики, так і потенційні можливості для підприємств молочної галузі. Своєчасний моніторинг змін у законодавстві, оцінка ймовірного впливу кожного фактору (за шкалою 1–10) та розробка адаптивних стратегій дозволяють мінімізувати негативний вплив, використовувати державну підтримку, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стійке функціонування на ринку навіть в умовах нестабільності, спричиненої війною або іншими критичними подіями.

У таблиці 2.3 наведено основні економічні фактори макросередовища підприємств на ринку молока та молочних продуктів та їхній вплив на діяльність галузі.

Таблиці 2.3.

Економічні фактори макросередовища підприємств на ринку молока та молочних продуктів

Фактор	Оцінка	Загроза	Можливість
Високій рівень інфляції та зростання цін на молочну сировину	9	-	
Коливання валютного курсу та вплив на імпорт обладнання й компонентів	8	-	
Зростання витрат на енергоносії та транспорт	8	-	
Державні субсидії та фінансова підтримка фермерських господарств	7		+
Зниження рівня купівельної спроможності населення	9	-	
Вплив війни на економічну стабільність та логістику	10	-	
Податкові ставки та регуляторні збори для підприємств молочної галузі	7	-	
Доступність кредитних ресурсів для розвитку молочного бізнесу	6		+
Цінова конкуренція з боку імпортової молочної продукції	7	-	
Зростання попиту на органічну та функціональну молочну продукцію	6		+

Джерело: дослідження автора

Аналіз економічних факторів (таблиця 2.3) показує, що ринок молока та молочних продуктів одночасно піддається суттєвим загрозам і відкриває значні можливості для розвитку. Основними загрозами є війна (оцінка 9), високий

рівень інфляції та зростання цін на сировину (8) і зниження купівельної спроможності населення (8), що створює ризики для стабільності виробництва, логістики та фінансових результатів підприємств.

Середньо-вагові фактори (6–7 балів), такі як коливання валютного курсу, податкові ставки, витрати на енергоносії та цінова конкуренція, можуть водночас обмежувати діяльність і відкривати нові можливості для оптимізації витрат та підвищення ефективності. Значний потенціал для розвитку створюють доступність кредитних ресурсів, державні субсидії та зростання попиту на органічну і функціональну продукцію (5–6 балів), що дозволяє розширювати виробництво, диверсифікувати асортимент та виходити на нові ринкові сегменти. Ефективне управління економічними факторами полягає у своєчасному використанні можливостей та мінімізації загроз, що забезпечує конкурентоспроможність і стійкість підприємств навіть в умовах нестабільної економіки та війни.

У таблиці 2.4 представлено основні демографічні фактори макросередовища, що впливають на діяльність підприємств на ринку молока та молочних продуктів. Аналіз демографічного середовища дозволяє своєчасно виявляти загрози, пов'язані зі скороченням чисельності населення або зменшенням кількості сімей, і одночасно знаходити можливості для розвитку продуктів, що відповідають потребам окремих сегментів споживачів.

Таблиця 2.4.

**Демографічні фактори макросередовища підприємств на ринку
молока та молочних продуктів**

Фактор	Оцінка	Загроза	Можливість
Зниження чисельності населення країни	8	-	
Падіння народжуваності та зменшення кількості сімей	7	-	
Активна міграція населення з регіонів виробництва	7	-	
Переважаючі люди похилого віку у структурі населення	6	-	+
Велика частка жіночого населення	6		+
Зменшення кількості потенційних споживачів через урбанізацію	7	-	
Зростання попиту на здорове харчування серед молоді	5		+
Зростання урбанізованих та освічених споживачів	4		+

Джерело: дослідження автора

Демографічні фактори макросередовища одночасно створюють загрози та відкривають нові можливості для підприємств ринку молока та молочних продуктів. Основними загрозами є зниження чисельності населення, падіння народжуваності, активна міграція та урбанізація, що обмежують кількість потенційних споживачів.

Водночас існують значні можливості для розвитку бізнесу: переважання жіночого населення та зростання попиту на здорове харчування серед молоді дозволяють орієнтувати виробництво на ключові сегменти ринку; збільшення частки людей похилого віку та сімей з високим доходом відкриває перспективи для створення спеціалізованих та преміальних продуктів. Своєчасне використання можливостей та мінімізація загроз демографічних факторів сприяє стабільності попиту, зміцненню конкурентних позицій і сталому розвитку підприємств навіть за умов змін чисельності та структури населення.

Соціально-культурні фактори макросередовища, що впливають на діяльність підприємств на ринку молока та молочних продуктів наведено у таблиці 2.5. Ці фактори визначають харчові звички, споживчі уподобання, стиль життя, культурні традиції, рівень освіченості та сприйняття здорового харчування населення.

Таблиця 2.5.

Соціально-культурні фактори макросередовища підприємств на ринку молока та молочних продуктів

Фактор	Оцінка	Загроза	Можливість
Зміна харчових уподобань населення (зростання попиту на здорову їжу)	8		+
Зростання інтересу до екологічно чистих продуктів	7	-	+
Розширення інформаційного простору та доступ до соціальних мереж	7		+
Зростання культури здорового способу життя	7		+
Зміна стилю життя та зростання частоти харчування поза домом	6	-	+
Зменшення споживання через переконання населення	6	-	
Вплив популярних культурних трендів на споживчі переваги	5	-	+

Джерело: дослідження автора

Соціально-культурні фактори одночасно створюють загрози та відкривають можливості для підприємств ринку молока та молочних продуктів. Основні загрози пов'язані зі зміною харчових уподобань, зростанням частоти харчування поза домом та впливом культурних трендів, а також зі зменшенням споживання через певні переконання населення.

Водночас існують значні можливості: зростання попиту на здорове харчування, інтерес до екологічно чистих продуктів, поширення інформаційного простору та підвищення культури здорового способу життя сприяють розвитку нових продуктів, просуванню брендів та формуванню лояльності споживачів. Врахування соціально-культурних факторів дозволяє підприємствам адаптувати асортимент і маркетингові стратегії, мінімізуючи ризики та використовуючи можливості для підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз природного середовища дозволяє виявити загрози для стабільності виробництва та знаходити можливості для розвитку, наприклад через органічне виробництво чи підвищення стійкості агроєкосистем – таблиця 2.6.

Таблиця 2.6.

Природні фактори макросередовища підприємств на ринку молока та молочних продуктів

Фактор	Оцінка	Загроза	Можливість
Зміна кліматичних умов (спека, посухи, аномальні опади)	8	-	
Забруднення навколишнього середовища та деградація земель	7	-	
Пошкодження сільськогосподарських угідь та пасовищ внаслідок військових дій	10	-	+
Сезонні коливання у виробництві сировини	6	-	
Природні катастрофи (повені, пожежі)	6	-	
Вплив природних факторів на здоров'я тварин	7	-	
Стійкість агроєкосистем та можливість органічного виробництва	6		+

Джерело: дослідження автора

Природні фактори значно впливають на діяльність підприємств ринку молока та молочних продуктів, створюючи одночасно загрози та можливості. Основними загрозами є зміна кліматичних умов, забруднення довкілля, природні катастрофи, сезонні коливання у виробництві сировини, а також

пошкодження сільськогосподарських угідь та пасовищ унаслідок військових дій. Ці фактори можуть негативно впливати на обсяги виробництва, стан здоров'я тварин і логістику постачання, що потребує адаптації технологічних процесів та стратегій виробництва.

Водночас природне середовище відкриває значні можливості для розвитку підприємств. Стійкість агроecosystem, можливість органічного виробництва та відновлення угідь після військових дій дозволяють підвищувати якість продукції, створювати екологічно чисті продукти та зміцнювати репутацію бренду. Крім того, планування виробництва з урахуванням сезонних коливань і природних особливостей дозволяє оптимізувати витрати та підвищити ефективність бізнесу. Ретельний аналіз природних факторів дає змогу мінімізувати ризики та максимально використовувати наявні ресурси, забезпечуючи стабільність виробництва, конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємств навіть в умовах екстремальних природних та військових викликів.

Таблиця 2.7.

Науково-технічні фактори макросередовища підприємств на ринку молока та молочних продуктів

Фактор	Оцінка	Загроза	Можливість
Впровадження сучасного обладнання для виробництва молочної продукції	8		+
Автоматизація технологічних процесів	7		+
Доступ до новітніх технологій зберігання та переробки молока	7		+
Використання інноваційних методів контролю якості та безпеки продукції	6		+
Розвиток інформаційних систем управління виробництвом	6		+
Обмежений доступ до сучасних технологій через високі витрати	8	-	
Застарілі технології на частині підприємств	7	-	
Використання біотехнологій для підвищення продуктивності та якості	6		+
Порушення постачання електроенергії та комунікацій через бойові дії	9	-	
Втрата кваліфікованого персоналу через евакуацію або мобілізацію	10		

Джерело: дослідження автора

Виявлені в результаті дослідження основні науково-технічні фактори макросередовища, що впливають на діяльність підприємств на ринку молока та молочних продуктів представлено у таблиці 2.7.

Науково-технічні фактори значною мірою визначають ефективність та конкурентоспроможність підприємств на ринку молока та молочних продуктів, створюючи одночасно загрози та можливості. Основні загрози пов'язані з обмеженим доступом до сучасних технологій через високі витрати, наявністю застарілих технологій на підприємствах, порушенням постачання електроенергії та комунікацій унаслідок бойових дій, а також втратою кваліфікованого персоналу через евакуацію або мобілізацію. Ці фактори можуть знижувати здатність впроваджувати новітні технології, автоматизацію та ефективний контроль якості продукції.

Водночас існують значні можливості для розвитку: впровадження сучасного обладнання, автоматизація технологічних процесів, доступ до новітніх методів зберігання та переробки молока, використання інноваційних методів контролю якості та біотехнологій дозволяють підвищувати продуктивність, поліпшувати якість продукції та зміцнювати конкурентні позиції на ринку. Розвиток інформаційних систем управління виробництвом також відкриває додаткові перспективи для оптимізації виробництва та підвищення ефективності бізнесу.

Для оцінки значущості факторів макросередовища експертам було запропоновано ранжувати фактори за ступенем їх впливу, на основі чого визначено коефіцієнт вагомості (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8.

Коефіцієнт вагомості факторів макромаркетингового середовища

Фактори	Коефіцієнт вагомості
Політико-правові	0,15
Економічні	0,22
Демографічні	0,19
Соціально -культурні,	0,14
Природні	0,15
Науково-технічні	0,15
Всього	1,00

Джерело: складено автором

Аналіз коефіцієнтів вагомості факторів макромаркетингового середовища показує, що найвищий вплив на діяльність підприємств на ринку молока та молочних продуктів мають економічні фактори (0,22) та демографічні фактори (0,19). Політико-правові, природні та науково-технічні фактори мають однакову вагу (по 0,15), що відображає їхню значущість для забезпечення стабільності виробництва, регуляторного середовища та впровадження інновацій. Соціально-культурні фактори мають трохи менший коефіцієнт (0,14), однак їхній вплив на формування споживчих переваг і попиту також залишається значним.

2.2. Маркетингове мікросередовище ринку

Мікросередовище є важливою складовою підприємства. Його аналіз надає можливість сформулювати уявлення про внутрішні можливості підприємства, які можна використовувати для підсилення своїх конкурентних позицій на ринку. Мікросередовище підприємства - це сукупність факторів та сил, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства та його здатність задовольняти потреби споживачів, формувати конкурентні переваги та досягати стратегічних цілей. На відміну від макросередовища, мікросередовище складається з елементів, що перебувають у безпосередньому контакті з підприємством і на які воно може певною мірою впливати.

Таблиця 2.9.

Фактори впливу споживачів на виробників молока та молочних продуктів

Фактор	Оцінка	Загроза	Можливість
Зниження купівельної спроможності населення	9	-	
Зростання попиту на здорове харчування	7		+
Зміна споживчих уподобань та смаків	8	-	+
Поширення інформації про якість продуктів	7	-	+
Підвищення обізнаності щодо органічної продукції	6		+
Наявність постійних споживачів	8		+
Невідповідність споживання молока рекомендованим нормам споживання	9	-	+

Джерело: дослідження автора

У таблиці 2.9 представлені основні фактори впливу споживачів на виробників молока та молочних продуктів.

Аналіз факторів впливу споживачів на виробників молока та молочних продуктів показує, що найбільш критичними загрозами є зниження купівельної спроможності населення (9 балів), невідповідність споживання молока рекомендованим нормам (9 балів) та зміна споживчих уподобань (8 балів). Ці фактори можуть значно впливати на обсяги реалізації продукції та стабільність попиту.

Водночас існують суттєві можливості для розвитку підприємств: зростання попиту на здорове харчування (7 балів), підвищення обізнаності щодо органічної продукції (6 балів), наявність постійних споживачів (8 балів) та поширення інформації про якість продуктів (7 балів) сприяють формуванню лояльної клієнтської бази, розширенню ринку та впровадженню нових видів продукції. Підприємствам важливо постійно відстежувати вплив споживачів, щоб мінімізувати ризики коливання попиту та максимально використовувати можливості для підвищення конкурентоспроможності та стабільності виробництва.

Таблиця 2.10.

Фактори впливу конкурентів на виробників молока та молочних продуктів

Фактор	Оцінка	Загроза	Можливість
Зростання кількості конкурентів на ринку	8	-	
Високий рівень цінової конкуренції	9	-	
Використання конкурентами сучасних технологій та маркетингових інструментів	6	-	
Зміцнення брендів-конкурентів	8	-	
Вихід імпоротної продукції на ринок	7	-	
Розширення асортименту продукції за рахунок розвитку власних торгових марок.	9		+
Здійснення горизонтальної інтеграції шляхом співпраці або об'єднання з конкурентними підприємствами	5		+
Зміцнення ринкових позицій через нарощування частки ринку та витіснення конкурентів	6		+
Посилення нецінової конкуренції шляхом підвищення якості продукції та розширення асортименту	8	-	+

Джерело: дослідження автора

Виявлені за результатами дослідження фактори впливу конкурентів на виробників молока та молочних продуктів наведено у таблиці 2.10.

Аналіз факторів конкурентного середовища свідчить про високий рівень загроз для виробників молока та молочних продуктів. Найбільш вагомими є високий рівень цінової конкуренції (9 балів), зростання кількості конкурентів (8 балів), зміцнення брендів-конкурентів (8 балів) та вихід імпортової продукції на ринок (7 балів). Зазначені фактори посилюють боротьбу за споживача та знижують можливості підвищення цін без втрати ринкових позицій.

Водночас існують можливості для зміцнення конкурентних переваг підприємства. Розширення асортименту за рахунок розвитку власних торгових марок має найвищу оцінку серед можливостей (9 балів). Посилення нецінової конкуренції (8 балів) дозволяє формувати додаткову цінність для споживачів через якість, диференціацію продукції та маркетингові інструменти. Горизонтальна інтеграція (5 балів) та нарощування частки ринку (6 балів) також можуть сприяти зміцненню позицій підприємства у довгостроковій перспективі. Конкурентне середовище характеризується високим рівнем напруженості, однак за умови реалізації активної стратегії розвитку підприємство має можливість не лише мінімізувати загрози, а й посилити свої ринкові позиції.

Основними близькими конкурентами ПрАТ “Комбінат Придніпровський” є ПрАТ «Галичина» та ПАТ «Бель Шостка Україна». Проведемо оцінку конкурентоспроможності підприємства ПрАТ “Комбінат Придніпровський” за бальною оцінкою та, побудуємо багатокутника конкурентоспроможності, аналіз будемо проводити відносно визначених конкуруючих компаній.

Згідно з експертними даними до сильних сторін конкурентоздатності підприємства ПрАТ “Комбінат Придніпровський” у порівнянні з конкурентами відносяться споживчі властивості товару, виробничі потужності, матеріально-технічне забезпечення (інновації в технологіях виробництва), маркетингові комунікації; до слабких сторін – канали розподілу по країні, а звідси і ціна на продукцію.

Бальна оцінка конкурентоспроможності підприємства

Фактори конкурентоспроможності	Вагове значення факторів конкурентоспроможності	Значення факторів конкурентоспроможності			Цінність факторів конкурентоспроможності (у балах)		
		“Галичина”	ПрАТ “Комбінат Придніпровський”	ПАТ «Бель Шостка Україна»	“Галичина”	ПрАТ “Комбінат Придніпровський”	ПАТ «Бель Шостка Україна»
1. Частка ринку	0,09	4	3	4	0,36	0,27	0,36
2. Споживчі властивості товару (якість)	0,13	4	4	5	0,52	0,52	0,65
3. Престижність торгової марки	0,10	3	3	5	0,30	0,30	0,50
4. Упаковка	0,07	4	4	4	0,28	0,28	0,28
5. Асортимент	0,06	3	5	5	0,18	0,30	0,30
6. Ціна	0,08	3	4	4	0,24	0,32	0,32
7. Канали розподілу	0,05	4	4	5	0,20	0,20	0,25
8. Ефективність маркетингових комунікацій	0,10	4	3	4	0,40	0,30	0,40
9. Виробничі потужності	0,11	4	3	4	0,44	0,33	0,44
10. Матеріально-технічне забезпечення	0,11	5	4	5	0,55	0,44	0,55
11. Потенційна можливість виходу на зовнішній ринок	0,10	4	5	5	0,40	0,50	0,50
Усього:	1,0	×	×	×	3,87	3,76	4,55

Джерело: дослідження автора

Для забезпечення наочності при порівнянні отриманих бальних значень (таблиця 2.11.) використаємо графічний підхід, та створимо багатокутник конкурентоспроможності. Дана методика передбачає відображення показників на відповідних векторах, що характеризують певні фактори конкурентних переваг. Для кожного досліджуваного підприємства встановимо окремий ранг (таблиця 2.12.) за показником кожного обраного чинника. Найбільше значення показника окремого фактора відповідає найбільшому рангу.

Таблиця 2.12.

Ранги підприємств за вихідними даними

Виробник	Частка ринку	Якість	Ціна	Асортимент	Престижність товарної марки	Виробничі потужності	Матеріально-технічне забезпечення	Збут та реклама
ПрАТ «Комбінат Придніпровський»	3	2	2	2	2	3	3	2
ПАТ «Бель Шостка Україна»	2	2	3	3	2	2	2	1
ПрАТ «Галичина»	3	3	3	3	3	3	3	3

Будуємо багатокутник конкурентоспроможності шляхом побудови радикальних шкал, на які наносяться позначення рангів (рис. 2.1).

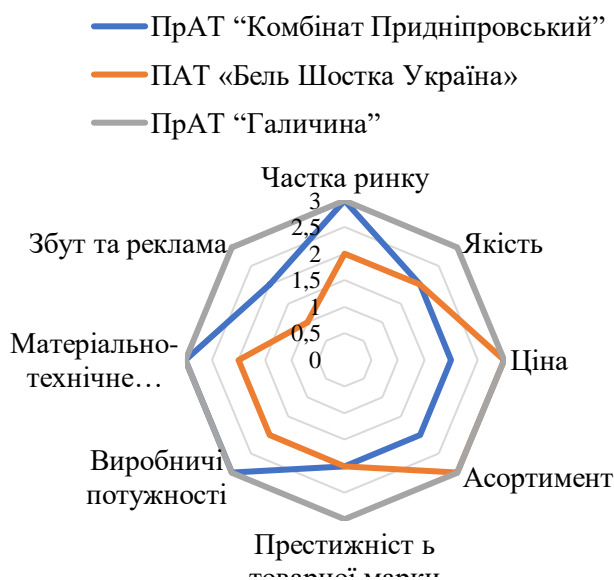


Рис. 2.1. – Багатокутник конкурентоспроможності трьох підприємств молокопереробної галузі

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

У даному випадку найбільша площа фігури на графіку відповідає найвищому рівню конкурентоспроможності підприємства. Згідно з рис. 2.1, лідером є компанія ПрАТ «Галичина». На другому місці розташовується досліджуване підприємство ПрАТ «Комбінат Придніпровський», а на третьому місці – компанія ПАТ «Бель Шостка Україна».

Таким чином бачимо, що ринок молочної галузі в Україні є динамічним, багато гравців на ринку, та за кожного клієнта компаніям необхідно боротись.

У досліджуваного підприємства ПрАТ «Комбінат Придніпровський» є можливості та сили для покращення свого становища на ринку за допомогою використання своїх переваг та зменшення недоліків.

За тенденціями на ринку ПрАТ «Комбінат Придніпровський» входить в 10 лідерів–виробників і займає 9–є місце серед підприємств України на ринку молочної продукції. Попит на продукцію компанії зростає, так як це товар широко попиту.

Основні конкуренти головної позиції – молока наведені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13.

Аналіз цін конкурентів на стратегічну позицію компанії – молоко

Виробники		Позначення і ціна молока			
ТМ «Злагода»	Марка	Злагода пастеризована 3,2 %,	Злагода стерилізоване 2,5%	Злагода стерилізоване «Сімйне молоко»	
	Ціна	45,90	41,30	71,50	
ТМ «Галичина»	Марка	Карпатське 3,2%	Карпатське 2,5%	Карпатське 1%	Barista Milk
	Ціна	53,22	47,82	50,82	58,98
Яготинське	Марка	Яготинське 3,2%	Яготинське 2,6%	Яготинське топлене 2,6%	<u>Яготинське</u> <u>молочний напій</u> <u>Какао 3,2%</u>
	Ціна	62,00	57,00	71,00	67,00
Слов'яночка	Марка	Слов'яночка 2,5%	Слов'яночка 3,2%	Слов'яночка для ідеальної пінки	
	Ціна	65,50	75,50	62,60	

Джерело: дослідження автора

Проведений аналіз свідчить про наявність суттєвої диференціації цінової політики серед основних виробників молока, що формує різні стратегічні позиції брендів у межах ринку.

Найнижчий ціновий сегмент представлений ТМ «Злагода» (41,30–71,50 грн), що свідчить про орієнтацію на масового споживача та реалізацію стратегії цінової доступності. Дещо вищий, середній ціновий сегмент займає ТМ «Галичина» (47,82–58,98 грн), що поєднує конкурентну ціну з позиціонуванням на якість та регіональну ідентичність продукції.

Побудована за даними табл. 2.10 карта ринкового профілю має вигляд, наведений у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14.

Карта ринкового профілю молока

Діапазон цін, грн.	Назва молока			
	Тип 1	Тип 2	Тип 3	Тип 4
40–45	Злагода стерилізоване 2,5%,			НИЗЬКІ ЦІНИ
45–50	Злагода пастеризоване 3,2 %,	Карпатське 2,5%		
50–55	Карпатське 3,2%	СЕРЕДНІ ЦІНИ	Карпатське 1%	
55–60	Яготинське 2,6%	Varista Milk		
60–65	Яготинське 3,2%	Слов'яночка для ідеальної пінки		
65–70	Слов'яночка 2,5%	ВИСОКІ ЦІНИ		<u>Яготинське</u> <u>молочний напій</u> <u>Какао 3,2%</u>
70–Вище	Яготинське топлене 2,6%	Злагода стерилізоване «Сімейне молоко»	Слов'яночка 3,2%	

Джерело: дослідження автора

Як бачимо з таблиці 2.1.4. майже все молоко аналізованого підприємства займають нижній ціновий сегмент (тільки молоко Злагода стерилізоване «Сімейне молоко у високому ціновому сегменті).

За результатами аналізу можемо запропонувати підприємству перелік заходів щодо зміцнення позиції на ринку: розширити асортимент продукції та запровадити стратегію конкурентну стратегію; оптимізувати структуру витрат виробництва з метою зниження собівартості продукції; розширювати та вдосконалювати власну збутову мережу; сприяти розвитку споріднених і підтримуючих галузей, а також інфраструктурного забезпечення молокопереробної промисловості; реалізовувати цілеспрямовану інформаційну політику, орієнтовану на формування та зміцнення позитивного іміджу молочної продукції підприємства на ринку..

Порівняємо продукцію ТМ „Злагода” – Кефір з вітамінами 1%, з іншими підприємствами–конкурентами. Результати аналізу якості товарів за системою показників, які описані вище, наведені у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15.

Характеристики товарів–конкурентів

Товар	Показник			
	Злагода Кефір з вітамінами 1%	Кефір Галичина	Кефір Яготинський	Кефір Слов'яночка
Економічність				
ціна виробу	2	3	3	2
витрати на виготовлення	3	2	3	2
Всього	5	5	6	4
Надійність				
температура зберігання	2	3	2	1
брак продукції на виробництві	3	2	2	3
Всього	5	5	4	4
Екологічність				
вміст біфідобактерій в продукті	3	2	1	3
вміст небажаних домішок	3	3	2	2
вміст доданого цукру в продукті	2	2	3	2
Всього	8	7	6	7

Джерело: дослідження автора

Вагові оцінки груп показників складають: 0,4 0,3; 0,3.

Таким чином, інтегральні показники якості порівнювальних товарів у порядку зниження якості розміщені таким чином.

$$П \text{ Кефір Злагода} = 5/2 * 0,4 + 5/2 * 0,3 + 8/3 * 0,3 = 2,55$$

$$П \text{ Кефір Галичина} = 5/2 * 0,4 + 5/2 * 0,3 + 7/3 * 0,3 = 2,45$$

$$П \text{ Кефір Яготинський} = 5/2 * 0,4 + 4/2 * 0,3 + 6/3 * 0,3 = 2,2$$

$$П \text{ Кефір Слов'яночка} = 5/2 * 0,4 + 4/2 * 0,3 + 7/3 * 0,3 = 2,3$$

Таким чином, бачимо, що кефір ТМ «Злагода» є найкращим на ринку серед обраних товарів конкурентів, проте якщо розглядати одиночні показники, то компанії необхідно покращити економічність, адже компанія ТМ «Яготинське» в цьому показнику краща за наш аналізований продукт.

У процесі аналізу мікросередовища підприємства особлива увага приділяється оцінці впливу постачальників як одного з ключових елементів ринкової інфраструктури (таблиця 2.16.).

Таблиця 2.16.

Фактори впливу постачальників на виробників молока та молочних продуктів

Фактор	Оцінка	Загроза	Можливість
Зростання цін на молочну сировину	9	-	
Обмежена кількість надійних постачальників	8	-	
Порушення постачання через логістичні проблеми	8	-	
Впровадження нових технологій у виробництві сировини	7		+
Державна підтримка фермерських господарств	7		+
Сезонні коливання обсягів виробництва молока	8	-	
Нерівномірність якості сировини	7	-	
Залежність від імпортних матеріалів та пакування	6	-	
Можливість укладання довгострокових контрактів із постачальниками	7		+

Джерело: дослідження автора

Аналіз факторів впливу постачальників показує, що основними загрозами для підприємства є зростання цін на молочну сировину, обмежена кількість надійних постачальників, порушення постачання через логістичні проблеми, сезонні коливання обсягів виробництва та нерівномірність якості сировини. Ці фактори безпосередньо впливають на собівартість продукції, стабільність виробничого процесу та фінансові результати підприємства.

Водночас існують суттєві можливості для розвитку: впровадження нових технологій у виробництві сировини, державна підтримка фермерських господарств, можливість укладення довгострокових контрактів та стабільна наявність постійних постачальників сприяють підвищенню якості продукції, стабілізації постачання і зміцненню конкурентних позицій на ринку. Підприємству доцільно диверсифікувати джерела сировини, зміцнювати партнерські відносини з постачальниками та використовувати державні та технологічні можливості для мінімізації ризиків і підвищення ефективності діяльності.

Аналіз факторів впливу посередників дозволяє виявити як загрози, що можуть знизити ефективність реалізації продукції, так і можливості для зміцнення ринкових позицій підприємства. Таблиця 2.17 систематизує основні фактори взаємодії з посередниками для виробників молока та молочних продуктів.

Фактори впливу посередників на виробників молока та молочних продуктів

Фактор	Оцінка	Загроза	Можливість
Недостатня надійність партнерів	8	-	
Обмежена кількість дистриб'юторів та посередників	6	-	
Нерівномірність умов збуту	7	-	
Логістичні перебої та затримки постачання	8	-	
Можливість укладання довгострокових контрактів	7		+
Оптимізація логістичних маршрутів	6		+
Розширення мережі дистриб'юторів	6		+
Впровадження партнерських програм та стимулів для посередників	7		+

Джерело: дослідження автора

Аналіз факторів впливу посередників показує, що основними загрозами для підприємства є недостатня надійність партнерів, обмежена кількість дистриб'юторів, нерівномірність умов збуту та логістичні перебої. Ці фактори можуть суттєво впливати на стабільність постачання продукції, строки її доставки до торговельних точок та, як наслідок, на обсяги реалізації та фінансові результати підприємства. Особливо важливим є контроль за своєчасністю поставок і якістю логістичних послуг, адже будь-які затримки можуть негативно позначитися на іміджі бренду та лояльності споживачів.

Водночас наявні значні можливості для посилення ринкових позицій підприємства. Укладання довгострокових контрактів із надійними партнерами, оптимізація логістичних маршрутів, розширення мережі дистриб'юторів та впровадження партнерських програм і стимулів для посередників дозволяють забезпечити стабільність постачання та підвищити доступність продукції для кінцевих споживачів. Використання цих можливостей сприяє не лише зміцненню конкурентних переваг підприємства, а й підвищенню ефективності реалізації продукції та адаптації до змін на ринку.

Аналіз факторів впливу контактних аудиторій дозволяє визначити загрози, що можуть негативно позначитися на діяльності підприємства, а також можливості для зміцнення іміджу, підвищення лояльності та розвитку партнерських зв'язків - таблиця 2.18.

**Фактори впливу контактних аудиторій в на виробників молока та
молочних продуктів**

Фактор	Оцінка	Загроза	Можливість
Вплив медіа на формування іміджу компанії	9	-	+
Активність громадських організацій щодо якості та безпеки продуктів	8	-	+
Вимоги та рекомендації державних контролюючих органів	7	-	
Лояльність клієнтів та споживачів	8		+
Вплив фінансових установ на інвестиційні та кредитні можливості	7	-	
Партнерські програми та ініціативи з дистриб'юторами	6		+
Відгуки та реакція на соціальних платформах	7		+

Джерело: дослідження автора

Аналіз факторів впливу контактних аудиторій свідчить, що підприємство стикається з низкою загроз, пов'язаних із зовнішніми зацікавленими сторонами. Основними ризиками є вплив медіа на формування іміджу компанії, активність громадських організацій щодо якості та безпеки продукції, вимоги та рекомендації державних контролюючих органів, а також вплив фінансових установ на доступ до інвестицій та кредитних ресурсів. Недооцінка цих факторів може призвести до погіршення репутації бренду, втрати довіри споживачів або обмеження фінансових можливостей для розвитку підприємства.

Водночас контактні аудиторії створюють значні можливості для зміцнення позицій на ринку. Серед них – формування позитивного іміджу через медіа, залучення громадських організацій до просування стандартів якості, підвищення лояльності клієнтів та споживачів, реалізація партнерських програм з дистриб'юторами та активна взаємодія через соціальні платформи. Використання цих можливостей дозволяє підприємству підвищити впізнаваність бренду, стабільність збуту та конкурентоспроможність на ринку молока та молочних продуктів.

Визначимо коефіцієнт вагомості кожної групи факторів мікросередовища підприємства – таблиця 2.19.

Таблиця 2.19.

Коефіцієнт вагомості факторів мікросередовища

Фактори	Коефіцієнт вагомості
Конкуренти	0,25
Постачальники	0,19
Споживачі	0,23
Посередники	0,22
Контактні аудиторії	0,11
Разом	1,00

Джерело: розраховано автором

Проаналізувавши таблицю 2.19 визначили, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають конкуренти та споживачі, що свідчить про високий рівень конкурентного тиску та важливість орієнтації на потреби кінцевих споживачів. Значний вплив також чинять посередники і постачальники, оскільки вони визначають стабільність постачання сировини та ефективність збуту продукції. Контактні аудиторії мають менший, але все ж відчутний вплив (0,11), особливо в питаннях формування іміджу та підтримки комунікаційної політики.

2.3. Дослідження поведінки споживача на ринку

Маркетингова діяльність підприємства орієнтована на ринок товарів і послуг та спрямована на стимулювання продажів, розвиток збуту та прискорення обігу продукції з метою максимального задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутковості. Маркетингові дослідження є важливим напрямом як наукових досліджень, так і практичної діяльності компаній. Аналіз споживачів ринку виступає ключовим інструментом, необхідним для формування ефективної маркетингової стратегії організації [5].

Для проведення даного маркетингового дослідження застосовано метод анкетування, який є одним із найпоширеніших способів збору інформації в маркетинговій практиці. Він дозволяє отримати кількісні та статистичні характеристики досліджуваних явищ, а також виявити і змоделювати

причинно-наслідкові взаємозв'язки. Отримані результати анкетування були систематизовані та подані у вигляді таблиць і графіків [38].

Мета дослідження полягає у зборі інформації, необхідної для розробки рішень щодо підвищення ефективності ринку молока та молочних продуктів. Основні завдання дослідження включають: визначення кількості споживачів молочних продуктів; оцінку частоти їх вживання; виявлення найбільш популярних видів молочної продукції; визначення рівня задоволеності споживачів після споживання молочних продуктів; встановлення факторів, що впливають на вибір молочних продуктів.

Для дослідження споживчих переваг на ринку молока та молочних продуктів було проведено опитування за допомогою онлайн-анкети на платформі Google Forms серед мешканців України. Участь у дослідженні взяли 108 респондентів.

За результатами дослідження встановлено, що 87% респондентів регулярно споживають молоко та молочну продукцію, 10% – роблять це дуже рідко, а 3% взагалі не вживають такої продукції (рисунок 2.2.). Особи, які зазначили відмову від споживання, пояснюють це непереносимістю молока або незадовільною якістю молочних продуктів.

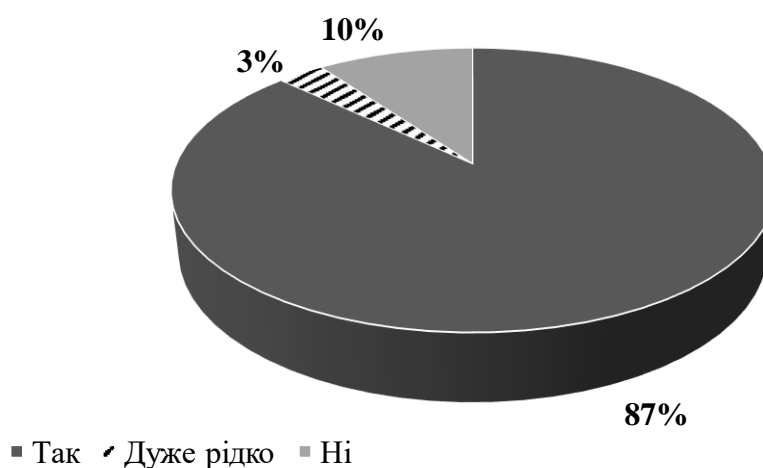


Рис. 2.2. - Розподіл респондентів за споживанням молока та молочних продуктів

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Подальші дослідження мають на меті вивчити, як часто споживачі вживають молоко та молочну продукцію – рисунок 2.3.

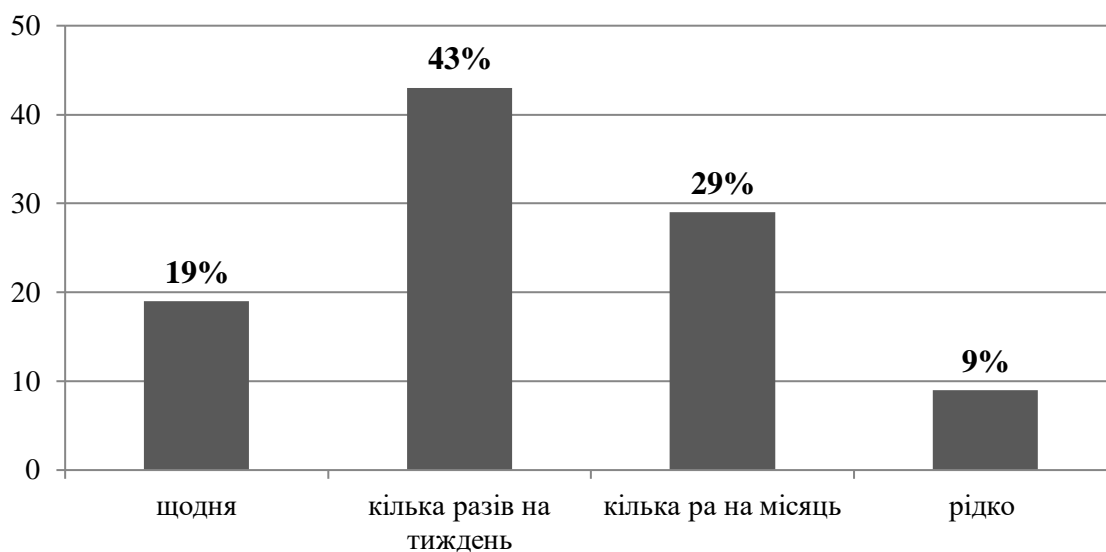


Рис. 2.3. – Частота вживання молока та молочних продуктів респондентами

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

З аналізу частоти споживання молока та молочних продуктів (рисунок 3.2) видно, що більшість респондентів включають ці продукти у свій раціон регулярно: 43% споживають молочні продукти кілька разів на тиждень, а 19% – щодня. Приблизно третина опитаних (29%) вживає їх кілька разів на місяць, а 9% респондентів роблять це рідко. Ці дані свідчать про високий рівень популярності молочної продукції серед споживачів, водночас виявляється частина аудиторії, яка споживає її нерегулярно. Ця інформація може бути використана для розробки маркетингових стратегій, спрямованих на стимулювання збуту та підвищення лояльності споживачів.

Аналіз причин, через які респонденти не вживають молоко та/або молочну продукцію, показав, що 39% не споживають її через неприйняття смаку, 24% мають індивідуальну непереносимість лактози, 15% дотримуються спеціальної дієти, 12% повідомили про алергічні реакції, а 10% є вегетаріанцями.

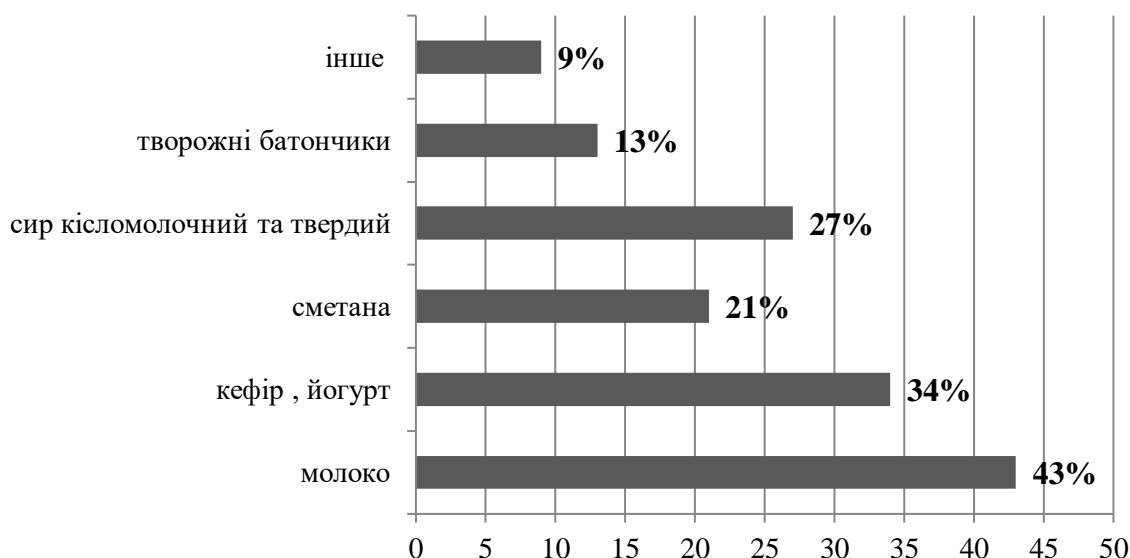


Рис. 2.4. – Розподіл споживчих уподобань щодо молочних продуктів

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

На основі наданих даних щодо споживчих уподобань респондентів щодо груп молочних продуктів можна зробити такі висновки: молоко є найпопулярнішим молочним продуктом серед респондентів - його обрали 43 особи, що свідчить про високий рівень щоденного споживання та пріоритетність у раціоні; кефір та йогурт також користуються значною популярністю (34 респонденти), сир кисломолочний та твердий обрали 27 респондентів, а сметану - 21 респондент. Творожні батончики та категорія «інші» обрали відповідно 13 та 9 респондентів, що свідчить про їхню низьку популярність у порівнянні з основними групами молочних продуктів.

Споживчі уподобання респондентів зосереджені на базових молочних продуктах - молоці, кефірі та йогуртах, тоді як продукти спеціального або менш поширеного вжитку користуються меншим попитом. Це свідчить про потребу підприємств молокопереробної галузі орієнтувати маркетингові стратегії на найбільш популярні групи продуктів для максимального охоплення цільової аудиторії.

Рисунок 2.5 відображає основні причини, через які респонденти обирають молоко та молочні продукти. Представлено відсоткове співвідношення різних мотивів споживання, що дозволяє оцінити пріоритети покупців.



Рис. 2.5. - Причини вибору та споживання молока і молочних продуктів респондентами, %

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Найпоширенішим мотивом споживання є смакові якості продукту (39%), а також його користь для здоров'я (31%). Значну роль відіграє використання молочних продуктів для приготування страв (29%) та ситний перекус (22%). Менш вагомими факторами виявилися звичка у щоденному раціоні (16%), спортивне харчування (12%) та молочна дієта за медичними показниками (8%). Це свідчить про те, що споживачі переважно орієнтуються на смак і користь для здоров'я, а не на спеціалізовані або дієтичні цілі.

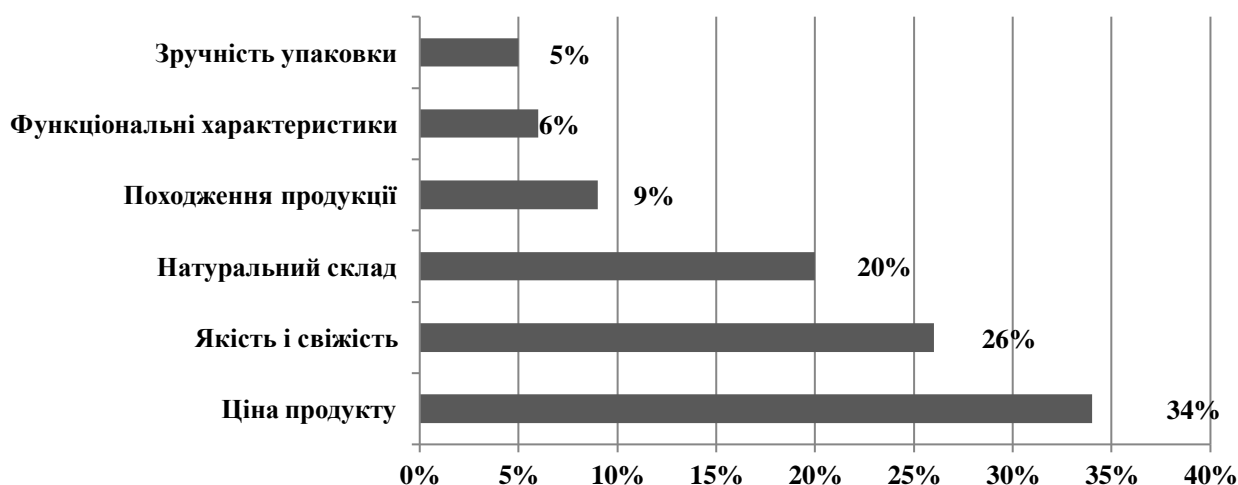


Рис. 2.6. - Основні фактори, що впливають на вибір молочної продукції респондентами

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Найважливішим фактором при виборі молока та молочних продуктів для споживачів (рисунок 2.6.) є ціна продукту (34%), що свідчить про високий рівень цінової чутливості ринку. Якість і свіжість продукту також мають значну вагу (26%), що підкреслює прагнення покупців до надійної та безпечної продукції. Натуральний склад (20%) є додатковим критерієм, важливим для тих, хто дбає про здоров'я. Менш значущими залишаються походження продукції (9%), функціональні характеристики (6%) та зручність упаковки (5%), що говорить про те, що естетичні та додаткові параметри впливають на вибір лише частини споживачів. Загалом, споживачі орієнтуються насамперед на доступність і якість продукту, приділяючи другорядне значення іншим характеристикам.

На рисунку 2.7. наведено результати проведеного анкетування щодо переваг споживачів щодо різних видів упаковки молочних продуктів. Аналіз даних дозволяє визначити, які типи упаковки є найбільш популярними та зручними для покупців.

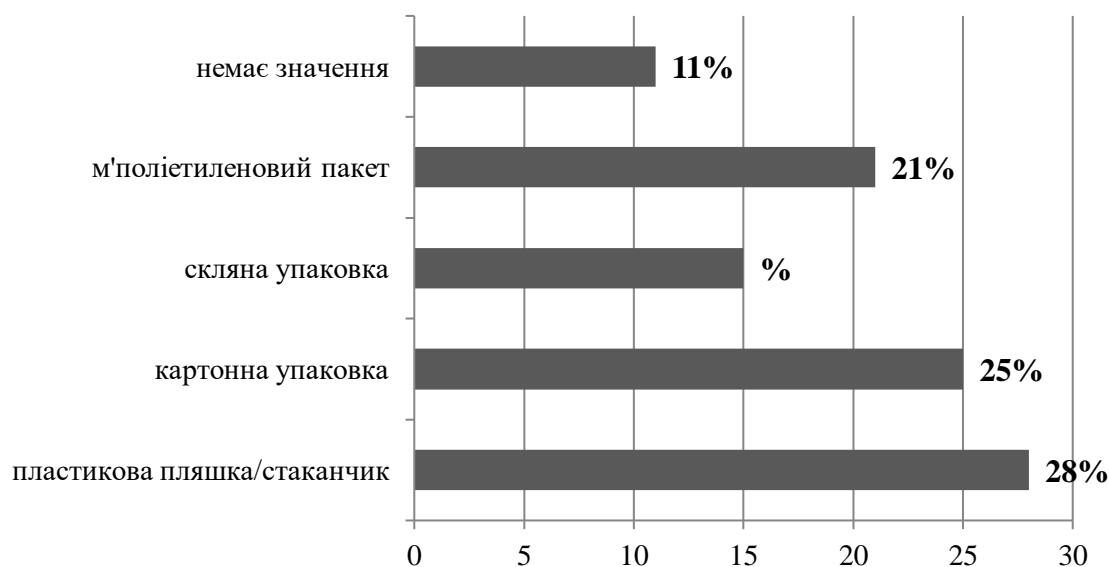


Рис. 2.7. - Розподіл уподобань респондентів за видами упаковки молока та молочних продуктів

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Найбільше респондентів віддають перевагу пластиковій пляшці або стаканчику (28%) та картонній упаковці (25%), що свідчить про їх зручність і

практичність. Значна частина споживачів обирає молочні продукти в поліетиленовому пакеті (21%), тоді як скляна тара користується меншою популярністю (15%). Лише 11% респондентів не надають значення типу упаковки. Загалом, споживачі орієнтуються на зручність використання та легкість транспортування продукту.

В результаті дослідження визначено основні місця придбання молока та молочної продукції. Більшість респондентів надають перевагу супермаркетам та гіпермаркетам, що свідчить про довіру до якості продукції та дотримання вимог щодо її зберігання. 27% опитаних купують продукцію на ринках, 15% – у фірмових магазинах, а 10% – у магазинах поруч із місцем проживання. При цьому 15% респондентів зазначили, що купівля молочної продукції у фірмових магазинах дозволяє економити час і кошти.

Представлені на рисунку 2.8. дані відображають пріоритети та вплив комунікаційних заходів на поведінку споживачів у процесі вибору продукції.



Рис. 2.8. - Оцінка споживачами важливості маркетингових комунікацій, %

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Аналіз показує, що більшість респондентів сприймають рекламні та інформаційні матеріали як джерело інформації про товар (26%) та як допомогу у виборі продукції серед широкого асортименту (24%). Разом з тим, частина споживачів відчуває їх надмірність (21%), вважає марними (16%) або

переконана, що якісні товари не потребують додаткового просування (13%). Це свідчить про різне ставлення споживачів до маркетингових комунікацій: одні цінують їх інформативність, інші – сприймають як надмірне навантаження.

Якщо проаналізувати відповіді респондентів щодо відношення до торгівельної марки підприємства ПрАТ «Комбінат Придніпровський» ТМ «Злагода» можемо зробити висновок, що переважна кількість респондентів позитивно відноситься до молочної продукції даної торгівельної марки. Проте є до 20% респондентів, в яких є негативне ставлення до даної торгівельної марки. Підприємству необхідно більш детально проаналізувати причини такого відношення та усунути негативні фактори.

Дослідження свідчать, що більшість негативних реакцій пов'язана з упаковкою торгівельної марки. Підприємству треба більш детально проаналізувати фактори, які впливають на пакування.

Споживачам в опитуванні було надано можливість оцінити пакування пляшок молока різних ТМ. Для оцінювання обрано упаковки молока в ПЕТ пляшках середньоцінового сегменту: молока Галичина 2,5% 1000 г.; молоко Ферма 2.5% пастеризоване 840 г.; молоко Слов'яночка 2,5%; молоко Яготинське 3,2%; молоко Злагода 2,5% стерилізоване.

Для можливості повного порівняння показників автором запропоновано коефіцієнти вагомості, які наведені в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Коефіцієнти вагомості груп показників, важливих для споживачів

Вид показника	Найменування	Коефіцієнт вагомості
3 точки зору споживача	показники ергономічності та зручності	0,2
	естетичні показники	0,1
	комунікаційні показники	0,1
	показники маркування	0,3
	показники надійності та міцності	0,3

Джерело: дослідження автора

Найбільшу значимість для споживачів мають показники маркування та надійності продукції (таблиця 2.20), що свідчить про важливість достовірної інформації та високої якості. Важливу роль також відіграє ергономічність та зручність використання продукції. Менш впливовими для покупців є естетичні

та комунікаційні показники, які мають додатковий, але не ключовий характер. Для підвищення привабливості продукції ПрАТ «Комбінат Придніпровський» слід зосередитися на точному маркуванні, високій якості та зручності упаковки.

Результати оцінювання упаковок молока за показниками ергономічності та зручності наведені в табл. 2.21.

Таблиця 2.21.

Оцінювання упаковки за показниками ергономічності та зручності

Показник	ТМ молока				
	Галичина	Ферма	Слов'яночка	Яготинське	Злагода
Показники ергономічності і зручності					
доступність використання	4	3	4	3	4
зручність упаковки у використанні	4	4	4	4	3
можливість повторного закривання	4	4	4	4	4
можливість повторного використання	3	2	2	3	1
розміщення інформації на упаковці	4	4	4	4	4
спосіб представлення інформації	4	3	3	3	2
вага упаковки	4	3	2	3	1
відповідність упаковки специфіці продукту	3	3	3	4	4
зручність фасування	2	2	2	4	3
Середнє значення	3,56	3,11	3,11	3,56	2,89

Джерело: дослідження автора

Найвищу оцінку за показниками ергономічності та зручності отримали упаковки молока такі ТМ як ТМ «Галичина» та ТМ «Яготинське» та поділили друге місце ТМ «Ферма» та ТМ «Слов'яночка». Найнижчу оцінку за показниками ергономічності та зручності отримала упаковка молока ТМ «Злагода». Оцінка за іншими групами показників проводилася аналогічно. Результати інтегрального оцінювання упаковок молока за групами споживацьких показників наведені в таблиці 2.22.

Аналіз споживацьких оцінок упаковки показав, що найвищі оцінки отримали показники естетики та надійності у ТМ «Галичина» та «Яготинське». У ТМ «Злагода» ергономічність та надійність оцінювали добре, але комунікаційні показники були нижчими, а маркування - лише на рівні «добре».

Це свідчить про потребу вдосконалення інформаційної складової упаковки для підвищення її привабливості для споживачів.

Таблиця 2.22.

Результати оцінювання упаковки за споживацькими показниками

Показник	ТМ молока				
	Галичина	Ферма	Слов'яночка	Злагода	Яготинське
Показники ергономічності та зручності	3,56 (добре)	3,11 (добре)	3,11 (добре)	2,89 (добре)	3,56 (добре)
Естетичні показники	4 (відмінно)	2,1 (задовільно)	4 (відмінно)	3,11 (добре)	2,8 (добре)
Комунікаційні показники	2,89 (добре)	2,6 (задовільно)	4 (відмінно)	2,1 (задовільно)	3,67 (добре)
Показники маркування	2,1 (задовільно)	4 (відмінно)	2,8 (добре)	2,8 (добре)	1,8 (задовільно)
Показники надійності та міцності	4 (відмінно)	2,8 (добре)	3,11 (добре)	4 (відмінно)	4 (відмінно)

Джерело: дослідження автора

Далі визначаємо середньозважену оцінку упаковки за споживацькими показниками з урахуванням коефіцієнтів вагомості, наведених в табл. 2.14. Результати подані у таблиці 2.23.

Таблиця 2.23.

Середньозважена оцінка упаковки за споживацькими параметрами

ТМ	Середньозважена оцінка упаковки
ТМ «Галичина»	3,31
ТМ «Ферма»	2,92
ТМ «Слов'яночка»	3,4
ТМ «Злагода»	3,17
ТМ «Яготинське»	2,98

Джерело: дослідження автора

Найвищі оцінювання за споживацькими параметрами отримали упаковка молока ТМ «Слов'яночка» виробництва компанії PepsiCo та ТМ «Галичина» виробництва компанії Галичина. Найнижчий рівень середньозваженої оцінювання отримала упаковка молока ТМ «Ферма». Аналіз отриманих результатів показує, що для підвищення рівня відповідності упаковки молока

ТМ «Злагода» вимогам ринку необхідно значно поліпшити її показники ергономічності та зручності. Їх поліпшення сприятиме підвищенню рівня відповідності упаковки.

На рисунку 2.9. відображено оцінку споживачами ширини асортименту продукції ТМ «Злагода». Дані показують, наскільки споживачі задоволені вибором товарів у цій торговій марці.

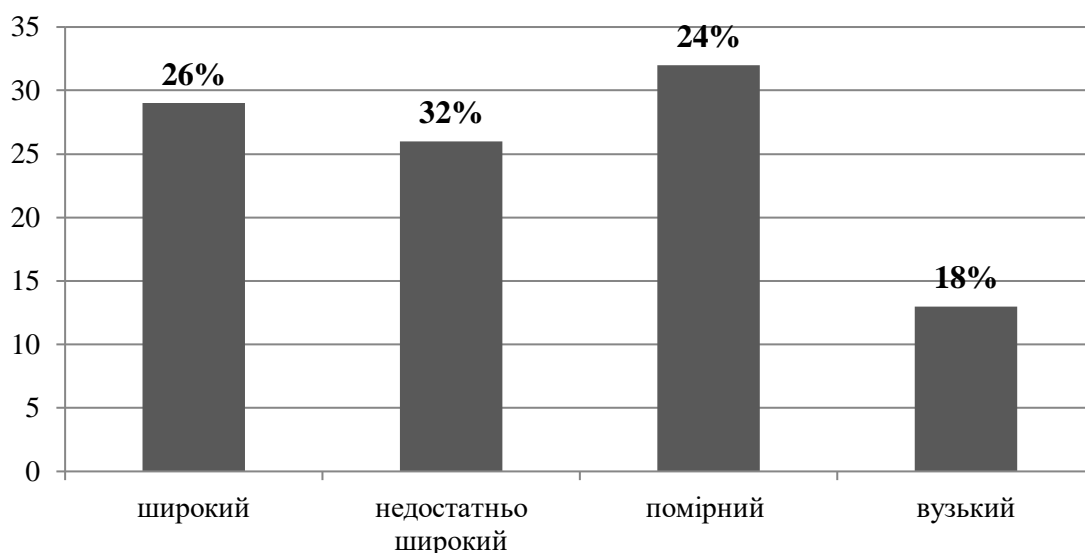


Рис. 2.9. - Відношення споживачів до наповнення асортименту ТМ «Злагода»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Найбільша частка респондентів вважає асортимент помірним (32 %) або широким (29 %), що свідчить про відносну задоволеність товарною лінійкою. При цьому 26 % споживачів оцінюють асортимент як недостатньо широкий, а 13 % – як вузький, що вказує на можливість його розширення для кращого задоволення потреб різних груп покупців.

Розподіл по віку показав, що більшість споживачів продукції ТМ «Злагода» є саме населення у вікових межах 20–40 років, а саме 50%.

Таким чином ТМ «Злагода» має орієнтуватись на покоління, що зростає, формувати культуру споживання молочної продукції та саме своєї торговельної марки, що в подальшому має принести позитивний ефект у вигляді збільшення прибутків. Відповідно до відповідей респондентів, більшість є неодруженими (65%) та їх середній дохід складає 15–30 тис. грн. (55%).

Дане опитування дає чітку уяву про поведінку споживача на ринку та дозволяє створити портрет ідеального клієнта для молочної продукції ПрАТ “Комбінат Придніпровський”. Ідеальним клієнтом для підприємства на даний момент є особа середнього віку, яка має середній дохід та придбає молочну продукцію декілька разів на тиждень, являється поціновувачем якісного молока та надає перевагу якісній продукції а не зручній упаковці.

Спираючись на проведений аналіз можемо сказати, що у підприємства ПрАТ “Комбінат Придніпровський”, при покращеній глобальній стратегії є можливості по захопленню українського ринку молочної продукції. Проте існують як зовнішні, так і внутрішні загрози, які підприємство має враховувати та зменшувати їх вплив за рахунок своїх сильних сторін, якими є міцна ТМ, великий досвід на ринку, наявність потужностей для виробництва великої кількості продукції різного асортименту.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оцінка стратегічних позицій підприємства на ринку

ПрАТ «Комбінат Придніпровський» - приватне акціонерне товариство, зареєстроване у м. Дніпро Дніпропетровської області. Підприємство спеціалізується на переробленні молока та виробництві молочних продуктів, зокрема сирів, масла, кисломолочних продуктів та дитячого харчування. Основними торговими марками є «Злагода» та «Любимчик». Підприємство об'єднує кілька виробничих підрозділів, включно з молочними цехами та сирзаводами, що дозволяє забезпечувати стабільний обсяг виробництва та широкий асортимент продукції. Щодня переробляється понад 250 тонн молока.

Організаційна структура включає виробничі, збутові, фінансові та маркетингові підрозділи. Кількість працівників становить близько 950 осіб. Керівництво здійснює директор/голова правління, який відповідає за стратегічний розвиток підприємства. Підприємство є одним із лідерів молочної промисловості України та конкурує з іншими великими національними виробниками. Його переваги включають високу якість продукції, власні бренди та модернізовані виробничі потужності.

Наведемо структуру товарної номенклатури ПрАТ «Комбінат Придніпровський» на рисунку 3.1.

Відповідно до рисунку 3.1., товарна номенклатура підприємства, що розглядається, може бути охарактеризована такими показниками:

- ширина номенклатури – 9 асортиментних груп;
- глибина товарних ліній – максимальна глибина складає 10 товарних одиниць (лінійка йогуртів), мінімальна – 2 товарних одиниць (вершкове масло);
- насиченість – номенклатура загалом нараховує 28 товарних одиниць;

- гармонійність – номенклатура є гармонійною за призначенням та методами збуту.

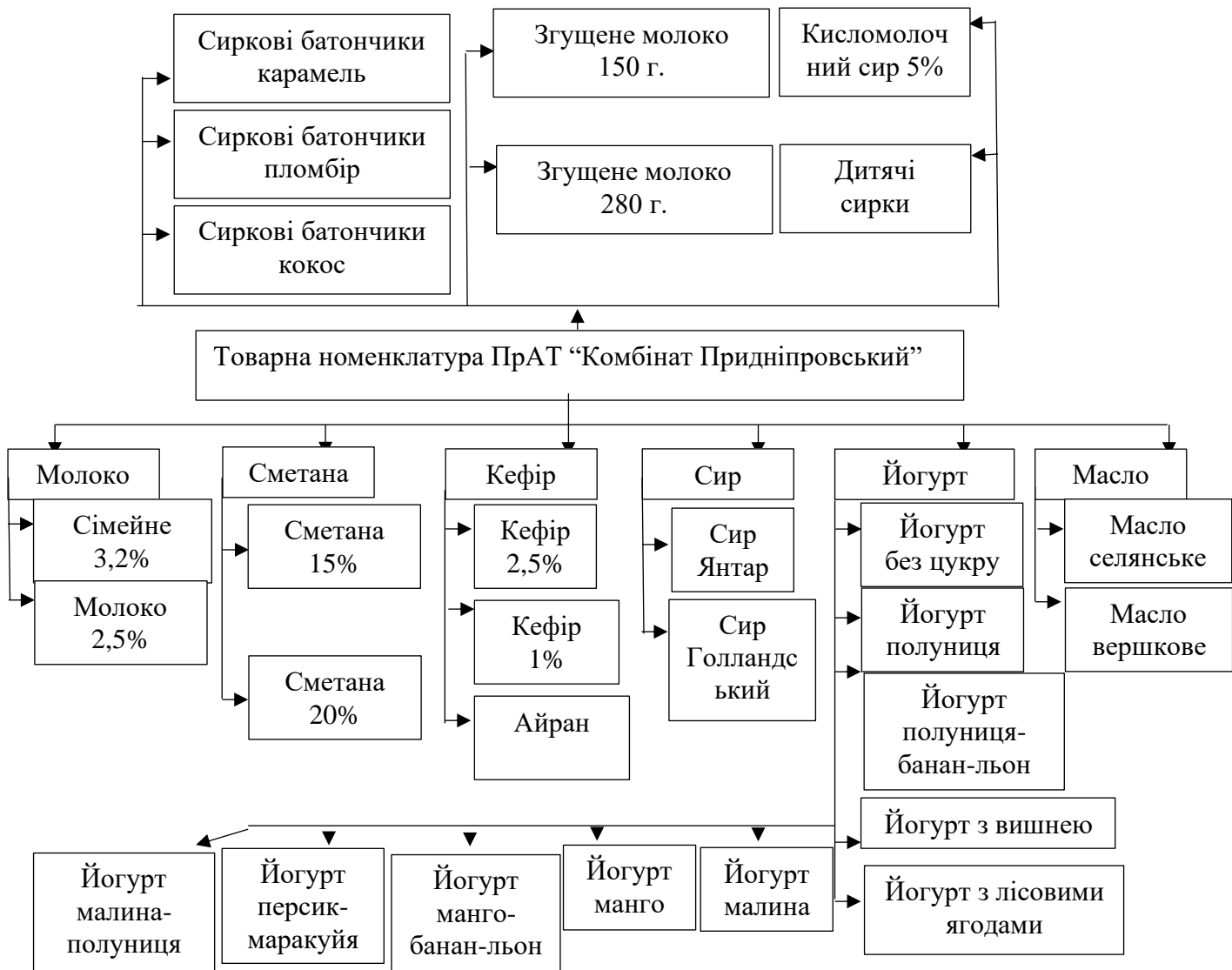


Рис. 3.1. – Структура товарної номенклатури ПрАТ “Комбінат Придніпровський”

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

У Додатку Б наведено характеристику товарних одиниць за кожною асортиментною групою.

До основних факторів, що впливають на формування асортименту компанії ПрАТ “Комбінат Придніпровський”, є споживчий попит та виробничі можливості підприємства.

На вітчизняному ринку молочних продуктів імовірність успіху бренду молочної продукції ПрАТ “Комбінат Придніпровський” досить висока. По-

перше, значна частина споживачів ще добре не обізнана про існування брендів і майже не орієнтується у великій різноманітності торгових марок (особливо у сегменті твердих сирів, йогурту). По-друге, споживачі прихильно, лояльно відносяться до молочних продуктів ПрАТ “Комбінат Придніпровський”, вони переконані у високій якості даної продукції, сприймають її як екологічно чисту, натуральну, корисну для здоров’я (особливо це стосується питних йогуртів).

Оскільки ефективність маркетингової діяльності в підприємства висока (організаційна структура працює гнучко) і на вітчизняному ринку спостерігається дефіцит деяких видів молочної продукції, то свій стратегічний вибір підприємство ПрАТ “Комбінат Придніпровський” повинне орієнтувати у бік збільшення потужностей і підвищення асортименту продукції, що випускається.

Розширення асортименту необхідне, оскільки в середньостроковій перспективі (аналізуючи темп зростання галузі) очікується насичення ринку, і до того ж спостерігаються сезонні коливання в попиті на продукцію, адже влітку продукція компанії більш затребувана. ПрАТ “Комбінат Придніпровський” необхідно зберегти переваги в галузі маркетингу, насамперед, це стосується таких компонентів: маркетингові дослідження, сегментація, товарна політика. Підтверджує ці пропозиції і той факт, що саме ці напрями освоюють і підприємства–конкуренти. Така ситуація пояснюється недостатньою пропозицією вітчизняних підприємств на ринку молочної продукції. Тому дуже важливо займати лідируючі позиції на цьому напрямі, поки динаміка попиту на ринку залишається високою. При зниженні попиту необхідно переорієнтувати свої зусилля в протилежному напрямі: стимулювання збуту, рекламна діяльність, персональні продажі.

Визначимо випуск кожної асортиментної групи компанії ПрАТ “Комбінат Придніпровський” за 2022–2024 роки – таблиця 3.1.

**Динаміка випуску продукції ПрАТ «Комбінат Придніпровський» за
2022–2024 рр., у тис. грн.**

№	Вид продукції	2022		2023		2024	
		Сума	%	Сума	%	Сума	%
1	Молоко	35987,7	24,18	45780,9	25,70	45800,4	25,47
2	Сметана	27900,8	18,75	31820,7	17,86	32764,7	18,22
3	Кефір	25561,8	17,18	28763,8	16,15	27642	15,37
4	Сир	22698	15,25	26777,3	15,03	25847	14,37
5	Йогурт	20872	14,03	24909,1	13,98	28890,7	16,06
6	Масло	9800,8	6,59	8509,3	4,78	10155,2	5,65
7	Інші позиції	5986,4	4,02	11567,2	6,49	8745,62	4,86
	Усього	148807,4	100	178128,3	100	179845,6	100

Джерело: складено автором згідно річної фінансової звітності підприємства

Аналіз динаміки випуску продукції ПрАТ «Комбінат Придніпровський» за 2022–2024 рр. показує, що найбільшу частку у структурі виробництва стабільно займає молоко, частка якого становить близько 25%. Виробництво сметани та сиру залишалось відносно стабільним, хоча частка сиру дещо зменшилася, тоді як випуск йогурту зріс і у 2024 р. досяг 16,06%. Масло та інші позиції займають меншу частку у загальному обсязі виробництва, демонструючи певну динаміку протягом трьох років. Загальний обсяг випуску продукції підприємства збільшився з 148 807,4 тис. грн у 2022 р. до 179 845,6 тис. грн у 2024 р., що свідчить про позитивну тенденцію розвитку та нарощування обсягів реалізації продукції.

Проведемо SPACE-аналіз для оцінки можливого впливу факторів на діяльність підприємства на ринку молокопереробної галузі. Методика передбачає комплексну оцінку підприємства за чотирма групами стратегічних показників. Кожен фактор оцінюється експертним методом за шкалою від 0 до 6 балів, а результати узагальнюються у таблиці 2.25. Після визначення балів для кожного індикатора розраховуються середні значення в межах кожної групи показників, які потім відкладаються на відповідні осі двовимірної системи координат. Завершальним етапом аналізу є побудова чотирикутника, форма якого дозволяє визначити стратегічне положення підприємства та обрати оптимальний напрямок його подальшого розвитку..

Таблиця 3.2.

**Аналіз факторів впливу ринку України на діяльність підприємства
ПрАТ «Комбінат Придніпровський»**

Фактори	Оцінка
Фактори стабільності обстановки (ES):	
Технологічні зміни	6
Темпи інфляції	6
Тиск конкурентів	6
Мінливість попиту	5
Діапазон цін конкуруючих продукцій	5
Перешкоди для доступу на ринок	4
Цінова еластичність попиту	3
Середнє значення	5
Фактори промислового потенціалу (IS):	
Потенціал зростання	4
Потенціал прибутку	4
Фінансова стабільність	4
Рівень технології	5
Ступінь використання ресурсів	5
Середнє значення	4,4
Фактори конкурентних переваг(CA):	
Частка ринку	4
Якість продукції	4
Лояльність покупців	4
Використання потужностей конкурентами	5
Середнє значення	4,25
Фактори фінансового потенціалу (FS):	
Прибуток на вкладення	5
Фінансова залежність	3
Ліквідність	5
Необхідний / наявний капітал	4
Ризик підприємства	4
Середнє значення	4,2

Джерело: дослідження автора

Згідно з даними таблиці 3.2., найбільше середнє значення має група факторів стабільності обстановки - 5 балів, за якою слідує група факторів промислового потенціалу зі середнім показником 4,4. Це свідчить про те, що ПрАТ «Комбінат Придніпровський» насамперед повинен враховувати саме ці чинники при плануванні своєї діяльності на ринку молочної продукції України..

Побудуємо для більшої наочності графік стратегічного положення та оцінки дій підприємства ПрАТ «Комбінат Придніпровський» по результатам SPACE-аналізу.

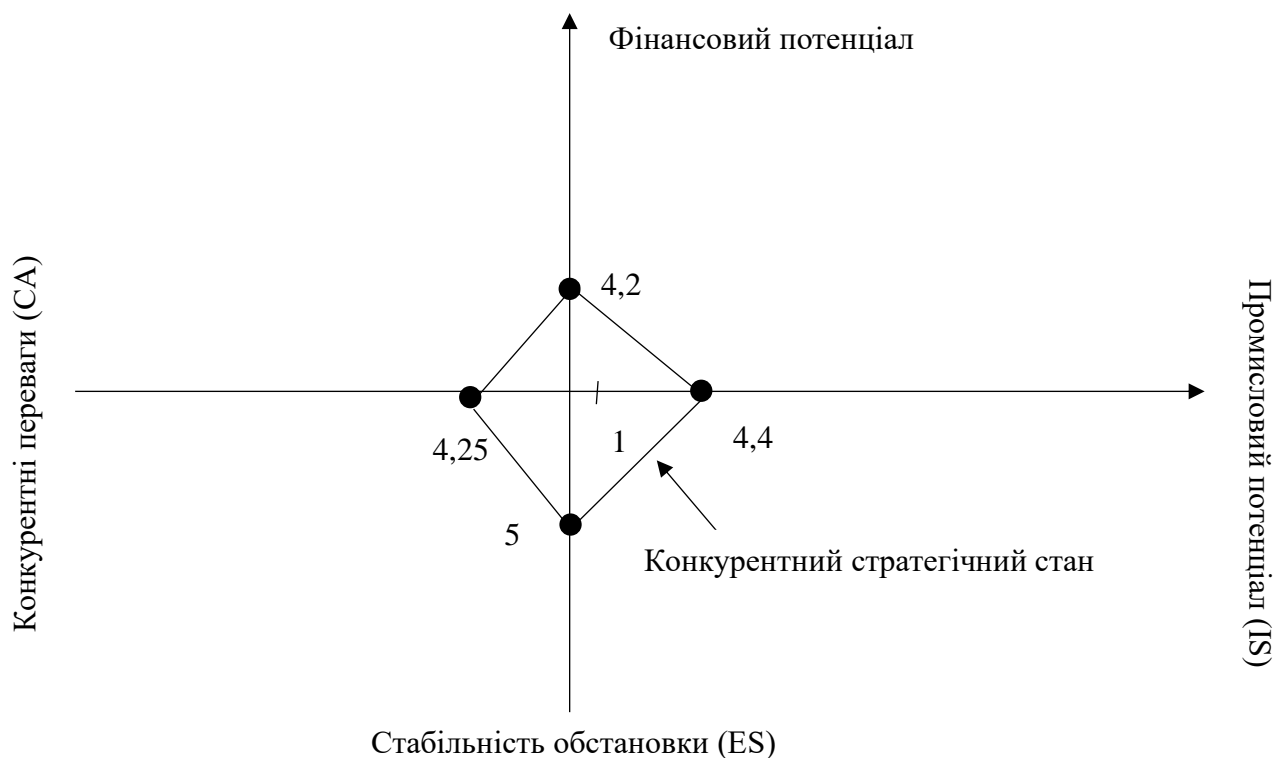


Рис. 3.2.– Графік стратегічного положення та оцінки дій підприємства

ПрАТ «Комбінат Придніпровський»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Згідно з даними рисунку 3.2., ПрАТ «Комбінат Придніпровський» потенційно перебуває у конкурентному стратегічному стані на ринку України. Це свідчить про високу активність підприємства та його здатність ефективно конкурувати з іншими виробниками молочної продукції. В умовах такого стану підприємство може зосередити свою стратегію на залученні фінансових ресурсів для модернізації виробництва та розширення виробничих потужностей, а також на розвитку та оптимізації мережі збуту продукції, що дозволить збільшити ринкову присутність і зміцнити конкурентні позиції. Такий стратегічний підхід сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, забезпеченню стабільного зростання обсягів реалізації та довгостроковій конкурентоспроможності на внутрішньому ринку.

Для обґрунтування можливої портфельної стратегії підприємства ПрАТ «Комбінат Придніпровський» були проведені розрахунки за допомогою матриці McKinsey. Нижче наведено необхідні розрахунки для цієї матриці.

Розрахунок матриці McKinsey

Оцінка конкурентної позиції							
Фактори	Вага	Молоко «Злагода»		Йогурти «Злагода»		Вершкове масло «Злагода»	
		Бал	Зважена оцінка	Бал	Зважена оцінка	Бал	Зважена оцінка
відносна частка ринку і темп її зміни	0,15	9,00	1,35	8,00	1,20	7,00	1,05
провідна конкурентна перевага	0,30	10,00	3,00	7,00	2,10	7,00	2,1
конкурентоспроможність за ціною та якістю	0,35	9,00	3,15	6,00	2,10	7,00	2,45
рівень прибутковості	0,20	8,00	1,60	5,00	1,00	5,00	1,00
Всього	1,00		9,1		6,4		6,60
Оцінка довгострокової привабливості галузі							
місткість ринку і темп його зростання	0,10	9,00	0,90	8,00	0,80	8,00	0,80
купівельна спроможність	0,35	8,00	2,80	7,00	2,45	6,00	2,10
цінова еластичність попиту	0,15	7,00	1,05	7,00	1,05	7,00	1,05
Дослідження інновацій	0,20	7,00	1,40	8,00	1,60	6,00	1,2
інтенсивність конкуренції	0,20	9,00	1,80	9,00	1,80	7,00	1,4
Всього	1,00		7,95		7,7		6,55

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Аналіз розрахунків матриці McKinsey свідчить, що серед продукції ПрАТ «Комбінат Придніпровський» найсильнішу конкурентну позицію займає молоко під брендом «Злагода», яке має високі оцінки за відносною часткою ринку, конкурентними перевагами та співвідношенням ціни та якості, а також демонструє значну довгострокову привабливість галузі. Йогурти «Злагода» характеризуються середніми показниками як конкурентної позиції, так і привабливості ринку, що вказує на потребу у подальшому розвитку збутових мереж та вдосконаленні маркетингових стратегій для підвищення їхньої ринкової ефективності. Вершкове масло «Злагода» має відносно нижчі оцінки як за конкурентною позицією, так і за довгостроковою привабливістю, що свідчить про необхідність оптимізації виробництва, підвищення якості продукції та розширення ринкових можливостей для зміцнення його позицій. З

Розглянемо варіанти стратегічних позицій асортиментних груп у клітинках матриці (рисунок 3.3.).

ДОВГОСТРОКОВА ПРИВАБЛИВІСТЬ ГАЛУЗІ	10 Висока	Переможець-1 Інвестувати 1	Переможець-2 Зростати	Питання Здобувати дохід
	6,67 Середня	Переможець-3 Зростати 2	Середній бізнес Здобувати дохід 3	Той, що програв-1 Здобувати дохід і скорочуватися
	3,33 Низька 0	Створювач прибутку Здобувати дохід	Той, що програв-2 Здобувати дохід і скорочуватися	Той, що програв-3 Йти з бізнесу
	10 6,67 3,33	0		
			Сильна	Середня
			КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ В ГАЛУЗІ	
	Слабка			

Рис. 3.3. – Матриця McKinsey для трьох асортиментних груп підприємства ПрАТ «Комбінат Придніпровський»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Отже, результати побудови матриці демонструють, що категорія молока «Злагода» в портфелі ПрАТ «Комбінат Придніпровський» займає позицію «Переможець 1». Це свідчить про поєднання значної ринкової привабливості та міцного конкурентного статусу, що робить цю групу безумовним лідером. Оптимальною стратегією в даному випадку є збереження лідерства через інтенсивне інвестування. Наступним об'єктом аналізу є лінійка йогуртів «Злагода».

Для цієї продукції рекомендовано стратегію фокусування на найбільш перспективних сегментах ринку з відповідним фінансуванням, захистом від конкурентного тиску та орієнтацією на зростання маржинальності. Натомість асортиментна група вершкового масла «Злагода» потрапила в квадрат «Середній бізнес», що вказує на помірну привабливість і стабільне, але не лідируюче становище. Стратегічний курс для цього напряму передбачає

селективне інвестування виключно в проекти з гарантованою прибутковістю та мінімальним рівнем ризику

Підприємству ПрАТ “Комбінат Придніпровський” необхідно покращувати свою діяльність, для того, щоб закріпити позиції на ринку молочної продукції та стати більш конкурентоспроможним на даному напрямку.

Проведемо SWOT-аналіз підприємства, для того, щоб виявити необхідні стратегії посилення позицій ПрАТ “Комбінат Придніпровський” на ринку молочної продукції – таблиця 3.4.

Таблиця 3.4.

SWOT-аналіз підприємства ПрАТ “Комбінат Придніпровський”

		Можливості		Загрози	
		Поглинання своєю компанією компаній конкурентів	Виведення на ринок нової «дешевої» ТМ	Захват все більшої частини ринку конкурентною продукцією	Підвищення виплат кредиту по відсоткам, у зв'язку з подорожчанням валюти
Сила	Імідж торгової марки	Запропонування конкурентам вигідних умов та їх дотримання	Проведення рекламної компанії нової продукції	Збільшення каналів збуту своєї продукції	Можливість відстрочки виплати процентів по кредиту
	Кваліфікований персонал	Проведення грамотних умов поглинання	Якісне опитування населення щодо нової продукції	Покращення рекламної компанії, якості продукції	Знаходження резервів всередині фірми
Слабкість	Неоптимізовані канали збуту	За рахунок зв'язків конкурентів налагодити свої канали збуту	Формування спеціального каналу для нової продукції	Запропонування посередникам більш вигідних умов співпраці	Налагодження власних каналів збуту продукції, відкриття власних точок збуту
	Збий поставок продукції через велику кількість філіалів	Використання логістів поглинених компаній для налагодження поставок	Поставка нової продукції в стратегічні центри	Створення бар'єрів для входу нових конкурентів на ринок молочної продукції	Треба зменшити кількість філіалів, для підтримання своєї конкурентоспроможності

Джерело: власні дослідження

Стратегія СМ: Захват конкурентів, поширення своєї продукції.

Стратегія СЗ: Пошук внутрішніх резервів фірми та їх грамотне використання.

Стратегія СЛМ: Просування дешевої продукції, пошук кваліфікованих логістів для фірми.

Стратегія СЛЗ: Зменшення ділової активності підприємства ПрАТ «Комбінат Придніпровський», підтримання конкурентоспроможності.

Як стратегію охоплення ринку для ПрАТ «Комбінат Придніпровський» доцільно рекомендувати застосування диференційованого маркетингу, який передбачає орієнтацію на декілька ринкових сегментів із розробленням окремого комплексу маркетингових заходів для кожного з них. Такий підхід дозволяє знизити рівень підприємницького ризику та мінімізувати можливі економічні втрати у разі зниження результативності діяльності в окремому сегменті. Водночас реалізація стратегії диференційованого маркетингу потребує ґрунтового аналітичного обґрунтування, оскільки підприємство повинно володіти достатніми фінансовими, виробничими та організаційними ресурсами для одночасного виробництва й просування двох і більше товарних напрямів. Тому перед впровадженням зазначеної стратегії ПрАТ «Комбінат Придніпровський» необхідно здійснити комплексну оцінку власного потенціалу та можливостей її ефективного реалізації.

Аналіз зовнішнього середовища свідчить про наявність як перспективних можливостей (розширення ринку, запуск нової продукції, оптимізація співпраці з посередниками), так і суттєвих загроз, серед яких посилення конкуренції, поява дешевих торгових марок та фінансові ризики, пов'язані з кредитними зобов'язаннями. Отже, стратегія підприємства повинна бути спрямована на використання сильних сторін для реалізації ринкових можливостей, мінімізацію впливу загроз та усунення внутрішніх недоліків з метою підвищення загальної конкурентоспроможності на ринку молочної продукції України.

З метою оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на

діяльність ПрАТ «Комбінат Придніпровський» доцільно здійснити PESTEL-аналіз. На початковому етапі визначається ступінь значущості кожного чинника для підприємства шляхом присвоєння йому відповідної ваги в діапазоні від 0 до 1, де 1 відповідає максимально важливому фактору, а 0 - мінімальному рівню впливу. При цьому сукупна сума вагових коефіцієнтів у межах кожної групи чинників повинна дорівнювати одиниці, що забезпечує коректність подальших розрахунків та об'єктивність оцінювання. На наступному етапі здійснюється оцінка сили впливу кожного фактора на стратегічний розвиток підприємства за п'ятибальною шкалою, де оцінка «5» відображає максимально значний або критичний вплив (суттєву загрозу чи вагому можливість), тоді як «1» свідчить про мінімальний або відсутній вплив. Після цього визначаються зважені показники шляхом множення вагового коефіцієнта кожного фактора на оцінку інтенсивності його дії. Підсумовування отриманих значень дає можливість розрахувати інтегральну зважену оцінку, що характеризує загальний рівень впливу факторів макросередовища на діяльність підприємства та його стратегічні перспективи розвитку.

Таблиця 3.5.

PESTEL–аналіз підприємства ПрАТ “Комбінат Придніпровський”

№	Зовнішні фактори впливу	Можливість реалізації	Рівень впливу	Зважена оцінка
1	Політичні			
	Квоти інших країн по відношенню до імпортера	0,03	3	0,09
	Політична ситуація	0,18	5	0,9
	Поправки до законодавчої бази	0,01	4	0,04
	Державне регулювання конкурентного середовища	0,02	3	0,06
	Недсконалість законодавства	0,01	3	0,03
	Всього політичні фактори			1,12
2	Економічні			
	Конкуренція на ринку і в галузі	0,21	5	1,05
	Рівень інвестування	0,1	4	0,4
	Попит та пропозиція	0,1	4	0,4
	Зростання цін на ресурси	0,05	4	0,2
	Інфляція	0,01	3	0,03

Продовження таблиці 3.5

	Нестабільність валютного курсу	0,01	3	0,03
	Всього економічні фактори			2,11
3	Правові			
	Захист прав споживачів	0,01	4	0,04
	Захист прав працівників	0,01	4	0,04
	Регулювання торгових марок	0,01	2	0,02
	Захист інтелектуальної власності	0,01	2	0,02
	Всього правові фактори			
4	Соціальні			
	Репутація компанія	0,11	4	0,44
	Тісний зв'язок із засобами масової інформації	0,09	4	0,36
	Імідж сумлінного соціально-відповідального роботодавця	0,02	3	0,06
	Дефіцит спеціалістів	0,01	3	0,03
	Всього соціальні фактори			0,12
5.	Технологічні	0,03		
	Вплив технологічних нововведень	0,19	4	0,76
	Модернізація виробництва	0,01	4	0,04
	Науково-технічний прогрес	0,02	3	0,06
	Всього технологічні фактори			0,86
6.	Екологічні			
	Зростання можливостей використання відновлювальної енергії	0,01	1	0,01
	Контроль за викидами в атмосферу	0,21	1	0,21
	Всього екологічні фактори			0,22
	Всього			5,32

Джерело: власні дослідження

Результати PESTEL-аналізу свідчать, що найбільший вплив на діяльність ПрАТ «Комбінат Придніпровський» мають економічні фактори, що зумовлено високим рівнем конкуренції в галузі, коливаннями попиту та пропозиції, а також впливом інвестиційного клімату й цін на ресурси. Значущими є також політичні чинники (1,12), серед яких особливо вагомою виступає загальна політична ситуація та державне регулювання ринку.

Технологічні фактори також мають суттєвий вплив через необхідність впровадження інновацій та модернізації виробництва, що є важливим для підтримання конкурентоспроможності підприємства. Соціальні чинники мають помірний вплив, зокрема через репутацію компанії та її взаємодію із засобами

масової інформації. Екологічні та правові фактори характеризуються відносно нижчим рівнем впливу, однак потребують постійного моніторингу з огляду на посилення вимог до екологічної безпеки та нормативного регулювання.

Загальна інтегральна оцінка підтверджує наявність значного впливу макросередовища на стратегічний розвиток підприємства, що обумовлює необхідність адаптивного управління та врахування зовнішніх ризиків при формуванні довгострокової стратегії.

3.2. Модель формування конкурентної стратегії

Для удосконалення довгострокової стратегії підприємства ПрАТ “Комбінат Придніпровський” використаємо такий метод як: "Дерево цілей" – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії, які подано на рисунку 3.4.

Як бачимо з рисунку 3.4. стратегічна мета підприємства складається з декількох основоположних напрямків – збільшення прибутку підприємства; розширення ринку збуту, за рахунок швидкого реагування на можливості, що надаються ринком; підвищення результативності використання ресурсів для підвищення задоволеності замовника та його лояльності, яка веде до повторних замовленнях.

Підприємство ПрАТ “Комбінат Придніпровський” визначило для себе наступний перелік довгострокових цілей: підвищувати об'єми продаж на 10% за наступний рік та потім тримати такий темп; оставатись конкурентоспроможним лідером на ринку молочних продуктів в областях північно–східного регіону. Якісно спланована та проведе рекламна компанія може забезпечити реалізацію намічених загальних планів та цілей підприємства.

Місією підприємства ПрАТ “Комбінат Придніпровський” являється надання своїм споживачам високоякісних продуктів молочного виробництва

для зміцнення та покращення їхнього здоров'я. Здоровий та прозорий бізнес, якісні продукти та задоволені і здорові споживачі – це головна мета діяльності підприємства. Підприємство ПрАТ “Комбінат Придніпровський” ставить перед собою подвійну задачу: інвестування коштів в розширення та покращення свого бізнесу, поєднуючи його з піклуванням про здоров'я населення Українців. ПрАТ “Комбінат Придніпровський” націлена на формування та розуміння цінностей компанії не тільки для акціонерів підприємства, а, також для своїх підприємців, контрагентів, державних органів та всього населення яке споживає продукти підприємства.



Рис. 3.4. - Дерево цілей підприємства ПрАТ “Комбінат Придніпровський”

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Визначено що місія товариства – створення якісного молочного продукту із поєднанням нових розробок та технологій, та застосування індивідуального підходу для кожного із своїх споживачів.

За допомогою матриці Ансоффа розробимо ефективну корпоративну стратегію підприємства ПрАТ “Комбінат Придніпровський” [24].

Розглянемо більш детально чотири альтернативні стратегії маркетингу для збереження чи збільшення збуту, а саме: більш глибоке проникнення на ринок, розширення меж ринку, розробка товару і диверсифікація (рисунок 3.5.) та визначимо напрям розвитку підприємства ПрАТ “Комбінат Придніпровський”.

	Старий товар	Новий товар
Старий ринок	Стратегії:	
	Більш глибоке проникнення на ринок	Розробка товару
	Маркетингові та організаційні заходи	
	зниження собівартості, реклама, надання торгових знижок	ретельне дослідження ринку, розширення асортименту
Новий ринок	Стратегії:	
	Розширення меж ринку	Диверсифікація
	Маркетингові та організаційні заходи	
	розвиток дистриб'юторської мережі	власне виробництво молочної сировини

Рис. 3.5. - Матриця можливостей по товарах – ринкам для підприємства ПрАТ “Комбінат Придніпровський”

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Стратегія проникнення на ринок передбачає освоєння нових територій, зокрема Північно-Східних регіонів держави. У межах цього підходу прибутковість досягається шляхом оптимізації процесів випуску та реалізації продукції (мінімізація собівартості, маркетингові комунікації, сервісне обслуговування, система знижок). Даний вектор спрямований на інтенсифікацію діяльності компанії та є найбільш результативним в умовах ринкового розширення. Виділяють такі альтернативні шляхи інтенсивного зростання [17]:

- стимулювання первинного попиту через залучення нових клієнтів, мотивування до зростання частоти або обсягів разового споживання, пошук додаткових сфер застосування продукту;
- розширення ринкової частки шляхом переманювання споживачів у конкурентних фірм за допомогою активного просування, розвитку

дистрибуції, впровадження стимулюючих програм, варіативності цін та покращення сервісу;

- поглинання нових ринків через процедури злиття або придбання підприємств-конкурентів;
- утримання власних ринкових позицій завдяки вдосконаленню інструментів функціонального маркетингу;
- раціоналізація присутності на ринку через концентрацію зусиль на найбільш прибуткових сегментах, вихід із нерентабельних ніш та підвищення ефективності збутової діяльності».

Стратегія розширення ринкових меж застосовується під час виходу на нові географічні території або ринкові сегменти з уже наявною продукцією, а також при впровадженні нових каналів реалізації. Прибуток у межах цієї стратегії формується завдяки розширенню обсягів збуту як у межах наявного регіону, так і поза ним. Такий підхід потребує значних інвестицій і пов'язаний із підвищеним рівнем ризику, однак у довгостроковій перспективі здатний забезпечити більшу прибутковість.

Стратегія товарного розвитку передбачає впровадження нових або вдосконалених продуктів у межах вже освоєного підприємством ринку. У такому випадку компанія здійснює пошук і зайняття вільних або недостатньо охоплених ринкових ніш, використовуючи наявні конкурентні переваги. Формування прибутку за цієї стратегії ґрунтується на збереженні та поступовому зміцненні ринкової частки в довгостроковій перспективі. Даний підхід вважається відносно безпечним з точки зору ризиків, оскільки підприємство функціонує у добре знайомому конкурентному середовищі, має усталені канали збуту та сформовану споживчу аудиторію. У межах реалізації стратегії товарної розробки можуть застосовуватися різні альтернативні напрями впровадження: надання продукції нових споживчих властивостей; диверсифікація товарної номенклатури та розширення асортиментного ряду виробів. Ключовими інструментами в рамках цього підходу виступають товарна політика та сегментування ринку.

Стратегія диверсифікації передбачає створення нових продуктів із паралельним виходом на нові ринки. Водночас ці товари можуть бути абсолютно інноваційними як для всієї галузі, так і лише для конкретного підприємства. Реалізація такої стратегії сприяє зростанню прибутковості, зміцненню конкурентних позицій і забезпечує сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Однак вона пов'язана з підвищеним рівнем ризику та потребує значних фінансових ресурсів. Основна мета диверсифікації - пошук перспективних сфер діяльності, де компанія зможе максимально ефективно використати свої конкурентні переваги.

Таким чином, для формування стратегічних орієнтирів та вибору векторів зростання ПрАТ «Комбінат Придніпровський» було застосовано інструментарій матриці Ансоффа. Згідно з висновками матриці, ПрАТ «Комбінат “Придніпровський”» ставить за мету розширення збуту існуючої продукції через посилення інтенсивності товароруку, активне наступальне просування та, насамперед, застосування максимально конкурентоспроможних цін. Тому підприємство обирає стратегію глибшого проникнення на ринок. Для цього йому знадобиться оновити підходи до розробки своєї рекламної кампанії.

Планування результативної рекламної кампанії ПрАТ «Комбінат “Придніпровський”» на внутрішньому ринку насамперед передбачає фокусування на найбільш активних споживачах з метою побудови з ними довірливих і доброзичливих відносин на всіх етапах створення цінності, залучення їх до взаємодії та спільного генерування ідей. Вихідним пунктом такого планування відображення того, як споживач сприймає пропоновану продукцію; врахування ключових параметрів розробки стратегій підприємства; аналіз потреб і можливостей потенційних споживачів та партнерів. Зустрічною точкою цих процесів виступає комунікаційна активність самих споживачів, підприємства та інших учасників ринку. Планування рекламної кампанії слід розглядати виключно в контексті загальної маркетингової стратегії ПрАТ «Комбінат “Придніпровський”», з урахуванням поточного етапу життєвого циклу продукції, а також асортиментної, цінової політики, політики управління

персоналом та інших елементів економічної стратегії компанії. Разом з тим, формування рекламної кампанії пов'язано з рухом матеріальних і фінансових ресурсів господарюючого суб'єкта, а значить, показники рекламної кампанії повинні бути узгоджені з основними економічними показниками господарської діяльності ПрАТ «Комбінат Придніпровський». З точки зору економіки підприємства, суть цього процесу полягає у плануванні рекламної кампанії, визначені її бюджету і розподілі його між рекламними засобами.

Процес розроблення рекламної кампанії ПрАТ «Комбінат Придніпровський» на внутрішньому ринку подано на рисунку 3.6 у формі послідовного алгоритму дій, що передбачає контроль за їх виконанням і можливість своєчасного коригування.



Рис. 3.6. - Схема алгоритму формування та організації комунікаційної діяльності ПрАТ «Комбінат Придніпровський»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

На першому етапі керівництво ПрАТ «Комбінат Придніпровський» визначає потребу у проведенні рекламної кампанії на внутрішньому ринку та надає маркетинговому відділу завдання щодо проведення попереднього аналізу та складання планового кошторису. Крім того, приймається рішення щодо того,

хто здійснюватиме розробку кампанії - внутрішній спеціалізований відділ підприємства чи зовнішня рекламна агенція. У разі вибору рекламної агенції уповноважена особа укладає з нею договір на надання відповідних послуг..

На другому етапі рекламне агентство або відповідний підрозділ компанії формують робочу групу експертів для реалізації проєкту та призначають керівника, відповідального за процес. Паралельно працівники креативного відділу отримують технічне завдання на розробку концептуальної ідеї реклами, створення текстів, підготовку ескізів та сценаріїв відповідно до вимог замовника щодо загальної стратегії майбутньої рекламної кампанії ПрАТ «Комбінат Придніпровський», після чого презентують підготовлені варіанти на розгляд.

На третьому етапі менеджер рекламного проєкту представляє відповідальним представникам ПрАТ «Комбінат Придніпровський» розроблені пропозиції. Після затвердження обраної концепції творчим колективом відповідний варіант оформлюється протоколом про наміри, підписується уповноваженими особами та передається до реалізації. У разі суттєвих зауважень матеріали повертаються на доопрацювання.

На четвертому етапі затверджена концепція реалізується у вигляді конкретних матеріалів: макетів, рекламних текстів, графічних ескізів та сценаріїв, необхідних для просування молочної продукції ПрАТ «Комбінат Придніпровський» на внутрішньому ринку. На цій стадії агентство або внутрішній маркетинговий підрозділ часто залучають сторонніх спеціалістів - дизайнерів, веб-розробників, копірайтерів, акторів або фотографів - для виконання специфічних завдань відповідно до обраного формату рекламного звернення.

На п'ятому етапі куратор проєкту презентує готові прототипи та погоджує їх із топ-менеджментом ПрАТ «Комбінат Придніпровський». У разі схвалення правління запропоновані рішення остаточно затверджуються для реалізації. Якщо ж проєкти не відповідають очікуванням, вони підлягають доопрацюванню.

На шостому етапі фінальні макети, тексти та сценарії передаються профільним організаціям - друкарням, студіям звукозапису, медіа-холдингам та ІТ-компаніям - для безпосереднього виготовлення рекламних матеріалів у потрібних обсягах і форматах.

На сьомому етапі команда розробників пропонує оптимальні канали поширення реклами, визначає інтенсивність показів та складає медіа-план. Після погодження обраної стратегії розміщення, заплановані заходи затверджуються. Якщо виникають розбіжності щодо медіа-міксу, перелік майданчиків та графік виходів реклами переглядаються згідно з вимогами керівництва підприємства.

На восьмому етапі виготовлені рекламні матеріали передаються організаціям, що здійснюють їх трансляцію та розміщення в засобах масової інформації. Взаємодія між сторонами оформлюється договорами на надання рекламних послуг, у яких чітко визначаються медіа-канали, графік публікацій, загальний бюджет та інші ключові умови. Саме на цій стадії рекламне повідомлення потрапляє до цільової аудиторії для подальшого сприйняття та оцінки потенційними клієнтами.

На дев'ятому етапі керівництво ПрАТ «Комбінат Придніпровський» проводить всебічний аналіз результатів реалізованої рекламної кампанії. Сучасні підходи до оцінки ефективності реклами доцільно розділити на два основні напрямки: перший — методи визначення фінансових результатів (економічна ефективність), другий — інструменти оцінки обізнаності споживачів про бренд та його продуктову лінійку (комунікативна або інформаційна ефективність). Для отримання максимально об'єктивної оцінки рекомендується застосовувати інтегрований підхід, поєднуючи обидва типи аналітичних методів.

Актуальність і значущість процесу формування та організації рекламної кампанії ПрАТ «Комбінат Придніпровський» полягає в тому, що внутрішній ринок молочної продукції постійно ускладнюється, тому підприємству важливо своєчасно реагувати на ці зміни. Плануючи ефективну рекламну кампанію на

національному ринку молочної продукції, необхідно враховувати специфіку галузі та особливості продукції підприємства.

Для організації ефективної рекламної кампанії на внутрішньому ринку молочної продукції ПрАТ «Комбінат Придніпровський» доцільно дотримуватися комплексної та поетапної методики. Спочатку здійснюється детальний аналіз об'єкта рекламного впливу, що включає вивчення характеристик продукції, цільової аудиторії та конкурентного середовища. Наступним кроком проводиться тестування рекламних матеріалів, що дозволяє оцінити сприйняття потенційними споживачами молочної продукції та визначити ефективність обраних креативних рішень. Паралельно складається детальний кошторис витрат на рекламу, який враховує всі статті витрат і забезпечує раціональне використання ресурсів підприємства. Після затвердження кошторису реалізуються безпосередні рекламні заходи: розміщення рекламних повідомлень у медіа, проведення промо-акцій, презентацій та інших активностей, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду та стимулювання продажів.

Не менш важливим елементом технологічного ланцюга є систематичний контроль ефективності реклами, що включає аналіз реакції споживачів, динаміки продажів молочної продукції та змін у прибутковості ПрАТ «Комбінат Придніпровський». Крім того, важливо враховувати сезонні та регіональні особливості споживчого попиту, адаптуючи рекламні повідомлення під конкретні ринки та сегменти аудиторії. Запропонована методика ґрунтується на загальноприйнятих принципах розробки рекламного бюджету та інтегрує специфіку реклами саме молочних продуктів, що дозволяє підприємству досягати максимального ефекту від проведених маркетингових заходів, підвищувати лояльність споживачів та підтримувати стійке зростання на внутрішньому ринку. Таке комплексне планування забезпечує не лише короткострокові результати, а й формує основу для довгострокового зміцнення бренду та конкурентних позицій підприємства.

3.3. Розробка конкурентної стратегії підприємства

Перед запуском нової рекламної кампанії доцільно провести низку підготовчих маркетингових досліджень, які допоможуть виявити слабкі місця в діяльності підприємства та визначити шляхи їх усунення за допомогою реклами. Одним із ключових інструментів такого аналізу є сегментування ринку. Цей процес полягає у розподілі ринкового простору на гомогенні групи споживачів, кожна з яких має специфічні потреби та вимагає індивідуального підходу у використанні маркетингових засобів.

Підприємство обирає найбільш ефективні методи поділу ринку, формує детальні профілі виділених сегментів та оцінює їх потенційну прибутковість. Головна мета сегментації полягає в створенні товарної пропозиції з унікальними характеристиками, максимально адаптованої до потреб конкретної ринкової ніші. Крім того, правильно проведене сегментування дозволяє оптимізувати рекламний бюджет, підвищити точність цільових комунікацій та забезпечити більш ефективне залучення клієнтів, що в підсумку сприяє зміцненню конкурентних позицій ПрАТ «Комбінат Придніпровський» на внутрішньому ринку молочної продукції. Такий підхід дозволяє не лише збільшити обсяги продажів, а й формує довгострокову лояльність споживачів, забезпечуючи стабільність розвитку підприємства.

Додатково сегментація ринку створює можливість для проведення персоналізованих маркетингових кампаній, що підвищує ефективність комунікації з кожною групою споживачів. Це також дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринкових тенденцій та адаптувати стратегію просування продукції відповідно до актуальних потреб клієнтів. Крім того, систематичне використання сегментації сприяє кращому розумінню поведінки споживачів, прогнозуванню попиту та виявленню нових перспективних ніш для розширення асортименту. В результаті підприємство отримує комплексний інструмент для планування реклами, що поєднує аналітичну точність із гнучкістю у реагуванні на динамічні ринкові умови.

**Сегментація кисломолочної продукції підприємства ПрАТ «Комбінат
Придніпровський»**

Принцип сегментації	Характеристика сегменту
Географічний принцип	В Запорізькій області, в т.ч. місті Запоріжжя
Демографічний принцип	Кількість осіб в сім'ї: від 1 особи і більше Середній рівень доходів: 13 000 – 20 000 грн на місяць Рід занять цільової аудиторії: домогосподарки, студенти, керівники та власники бізнесу, кваліфіковані фахівці, школярі, спортсмени, робітники
Поведінковий принцип	Інтенсивність споживання: щоденне; періодичне (час від часу); ніколи Статус споживача: ті, хто ще не користується продуктом; колишні користувачі; потенційні та починаючі користувачі; регулярні споживачі. Ступінь лояльності до торговельних марок: відсутня; середня; висока; абсолютна. Шукані вигоди: висока якість, забезпечення організму вітамінами, різноманітність асортименту
Психографічний принцип	Соціальна верства: Незаможні, середнього достатку, високого достатку, дуже високого достатку; Стиль життя: елітарний, молодіжний, спортивний, міський, сільський.

Джерело: власні дослідження

На сьогодні купівельна спроможність населення України залишається відносно низькою, тому ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»» орієнтується переважно на цільову аудиторію з рівнем місячного доходу від 13 000 до 20 000 грн. Враховуючи специфіку продукції, важливою ознакою сегментації є суспільний статус споживачів, оскільки він безпосередньо впливає на формування їхніх смаків, уподобань та споживчих пріоритетів. ПрАТ «Комбінат Придніпровський» зосереджує увагу на споживачах із середнім та високим суспільним статусом, які прагнуть задовольнити свої соціальні потреби та очікують від продукції високої якості.

Крім того, для цього сегменту важливим фактором є брендова репутація та імідж компанії, оскільки такі споживачі надають перевагу перевіреним та надійним виробникам. У маркетинговій стратегії підприємства враховується також вплив культурних та соціальних чинників на поведінку споживачів, що дозволяє більш точно адаптувати рекламні повідомлення і пропозиції до

очікувань цільової аудиторії та підвищити ефективність просування продукції на внутрішньому ринку. Сегментація продукції підприємства ПрАТ «Комбінат Придніпровський» була проведена за географічним принципом (рисунок 3.7.).

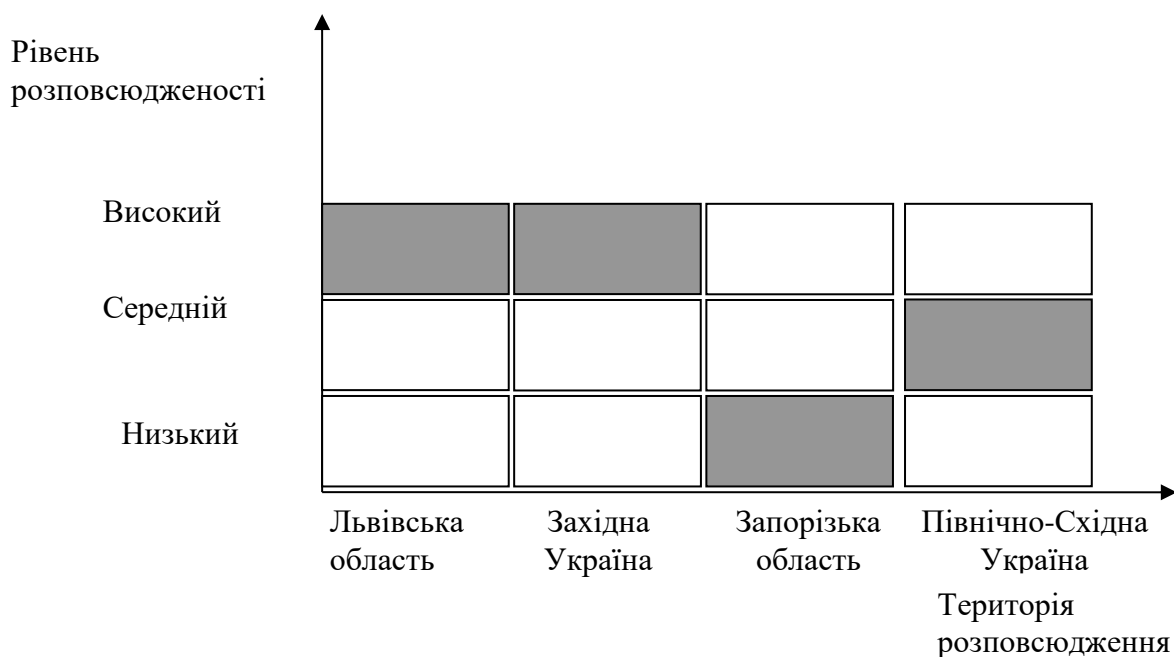


Рис. 3.7. - Сегментація за географічним принципом

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Аналізуючи рисунок 3.7., можна констатувати, що ПрАТ «Комбінат Придніпровський» має найвищі показники попиту в західних областях України. Водночас ринок молочної продукції у місті Запоріжжя відзначається інтенсивним конкурентним тиском та значною кількістю товарів-аналогів. За таких умов критичного значення набуває фактор максимальної доступності продукту для покупця, тому рівень присутності ТМ «Злагода» в торговельних мережах Північно-Східних регіонів має бути стабільно високим. Дані рисунка 3.7. також демонструють низьке охоплення ринку Запоріжжя та відповідної області продукцією бренду «Галичина». Для виправлення ситуації доцільно активізувати маркетингові зусилля, включно з можливим ребрендингом.

Позиціонування розглядається як інструментарій маркетингу, спрямований на формування бажаного місця продукту в ринковому просторі та уявленнях покупців (імідж). Позиція компанії чи окремого товару підкреслює його ексклюзивність, відмінності від суперників та ціннісну пропозицію для клієнта [29, с. 415].

Детальніше розглянемо, яку позицію займає ПрАТ «Комбінат Придніпровський» у свідомості мешканців Запорізького регіону, зокрема в обласному центрі. Для визначення ринкового статусу молочних продуктів часто використовують картування позицій у вигляді дво- або тривимірних матриць, на яких відображаються місця конкуруючих брендів.

На рисунку 3.8 показано карту позиціонування ключових гравців цільового ринку молочної продукції за двома основними критеріями: «привабливість виробу» (вісь абсцис) та «ступінь корисності» (вісь ординат). Значення цих показників були отримані на основі проведеного опитування споживачів, що дозволяє відобразити реальне сприйняття продукції та визначити сильні й слабкі сторони брендів на ринку. Така візуалізація дає змогу підприємству оцінити конкурентну позицію ПрАТ «Комбінат Придніпровський» та виявити напрямки для покращення продукту та маркетингових комунікацій.

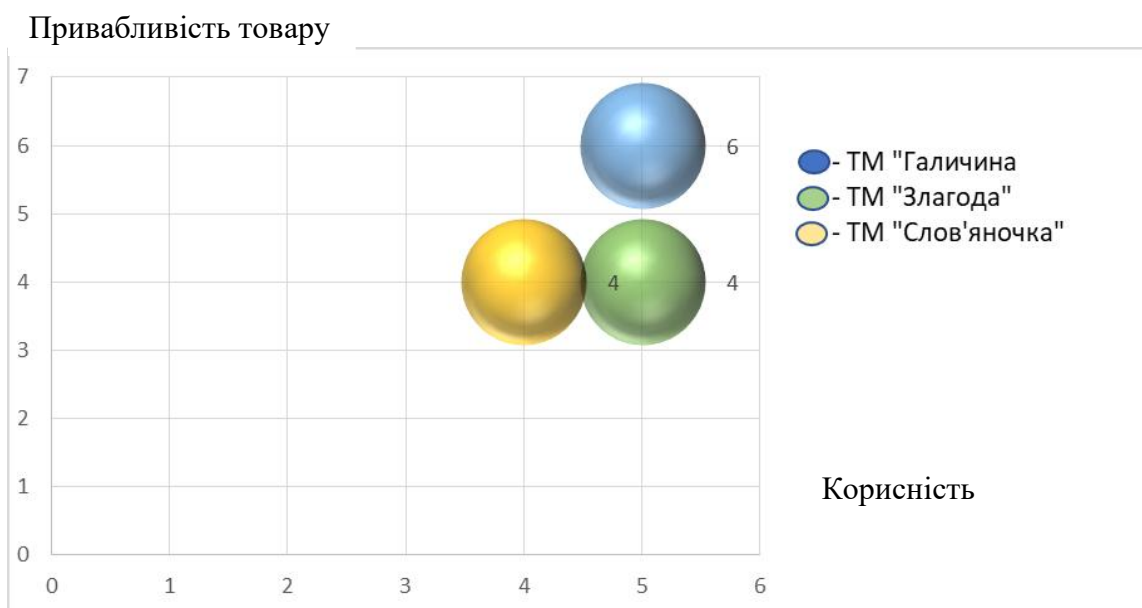


Рис. 3.8. - Карта позиціонування конкуруючих продуктів

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

На рисунку 3.9 представлені комбінації цих параметрів, які бачать споживачі в товарах, що купують.

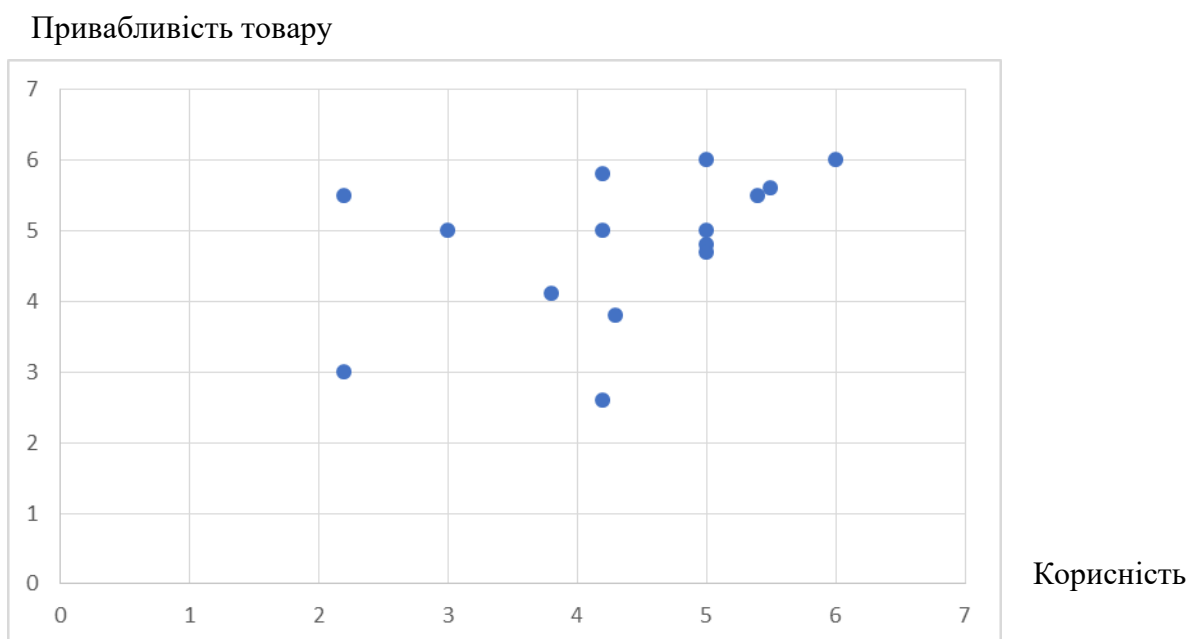


Рис. 3.9. - Бажані позиції товарів для споживачів

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Аналіз рисунка 3.9 показує, що на ринку виділяються чотири основні сегменти («хмари») споживчих пріоритетів, при цьому більшість покупців віддає перевагу товарам, що поєднують високі естетичні якості з корисними для здоров'я властивостями. За результатами проведеного анкетування, лідером у сприйнятті споживачів молочної продукції міста Запоріжжя є ТМ «Галичина». Другу позицію займає асортимент ПрАТ «Комбінат Придніпровський», а третє місце в рейтингу споживчих уподобань посідає ТМ «Слов'яночка».

Закріплення продукції ПрАТ «Комбінат Придніпровський» на другій позиції пояснюється недостатнім рівнем впізнаваності та популярності бренду в межах Запорізького регіону. За оцінками респондентів, вироби ТМ «Злагода» відзначаються привабливим зовнішнім виглядом, проте сприймаються як продукти без виражених функціональних або оздоровчих властивостей. Тому саме цей аспект слід значно посилити під час розробки та реалізації рекламної стратегії підприємства, щоб підвищити впізнаваність бренду, зміцнити довіру споживачів та підвищити конкурентоспроможність продукції на місцевому ринку. Формування оновленої рекламної стратегії компанії зосереджене на визначенні того прагматичного або емоційно-ціннісного змісту, який реклама

повинна передати продукту, щоб мотивувати потенційного клієнта обрати його серед численних конкурентних пропозицій на ринку. Рекламна ідея у цьому контексті виступає креативною формою реалізації стратегії; вона може втілюватися через яскравий візуальний образ, впізнаваного персонажа, оригінальний сюжет або влучний слоган. Використання таких інструментів дозволяє максимально ефективно донести до аудиторії ключові меседжі, визначені на етапі стратегічного планування. Фактично, стратегія створює змістовне ядро комунікації, тоді як рекламна ідея надає цьому змісту привабливої, запам'ятовуваної форми, підвищуючи шанси на успішне сприйняття та вплив на поведінку споживачів. Крім того, правильне поєднання стратегії та креативної ідеї дозволяє формувати стійкий образ бренду в свідомості споживачів і забезпечує довгострокову ефективність рекламної кампанії.

Таким чином, рекламний курс ПрАТ «Комбінат Придніпровський» полягає у зміцненні лояльності існуючих споживачів та нарощуванні конкурентних переваг на ринках Північно-Східних областей України. Ключові компоненти конкурентної стратегії ПрАТ «Комбінат Придніпровський» охоплюють такі елементи: ідентифікація сегментів цільової аудиторії; встановлення пріоритетних цілей; розробка змістовної концепції рекламного послання; обґрунтування вибору медіа-каналів.

Цільова група рекламної активності включає молодь, сімейні пари та осіб середнього віку з помірним рівнем статку, які є активними покупцями молочних товарів. У межах оновлення маркетингової політики пропонується впровадження нового бренду, що включає змінену назву, оригінальний слоган та відповідне рекламне звернення.

1. Назва бренду: ТМ «Матусина турбота».
2. Концептуальна ідея продукту: «Немає нічого солодшого за ніжну материнську турботу».
3. Рекламний девіз: «Матусина турбота - щира підтримка вашого здоров'я».

Основними інструментами просування обрано телевізійну рекламу та зовнішні рекламні носії. Відеоролики заплановано до трансляції на провідних національних медіа-ресурсах: «Новий канал», «СТБ» та «1+1». Детальний розклад показів рекламного контенту в телевізійному ефірі протягом лютого–березня 2026 року представлені у таблицях 3.7. та 3.8.

Таблиця 3.7.

Графік розміщення рекламних відеороликів в лютому 2026 року в ефірі національних телеканалів

Назва телеканалу	Час виходів рекламних роликів	Кількість випусків рекламного ролика в день	Кількість днів випуску рекламного ролика	Усього випусків рекламного ролика
Телеканал «СТБ»	6.00 – 8.00 18.00 – 21.00	5	7	35
Телеканал «Новий канал»	9.00 – 12.00 17.00 – 19.00	10	7	70
Телеканал «1+1»	6.00 – 8.00 12.00 – 14.00 18.00 – 21.00	5	7	35

Джерело: розраховано автором

Як бачимо з таблиці 3.7. запропоновано для підприємства ПрАТ “Комбінат Придніпровський” запустити одразу велику кількість роликів, адже населення необхідно проінформувати про вихід нової торгової марки, ознайомити їх з її властивостями, з тим, хто за цією маркою стоїть та яку користь вона принесе покупцеві.

Розглянемо графік розміщення рекламних відеороликів на наступний місяць для цієї рекламної компанії – таблиця 3.8.

Таблиця 3.8.

Графік розміщення рекламних відеороликів протягом березня 2026 року в ефірі національних телеканалів

Назва телеканалу	Час виходів рекламних роликів	Кількість випусків рекламного ролика в день	Кількість днів випуску рекламного ролика	Усього випусків рекламного ролика
Телеканал «СТБ»	6.00 – 8.00 18.00 – 21.00	4	15	60
Телеканал «Новий канал»	9.00 – 12.00 17.00 – 19.00	5	20	100

Джерело: розраховано автором

Наступного місяця підприємству ПрАТ «Комбінат Придніпровський» доцільно ще активніше проводити рекламну кампанію. У перший місяць продукція може ще не з'явитися на прилавках усіх магазинів і не охопити всю країну. Коли логістичні процеси збуту нової продукції будуть налагоджені, а продукт вже буде доступний на полицях, його легше буде ідентифікувати завдяки новій марці та яскравій упаковці серед інших товарів. Реклама при цьому суттєво сприятиме приверненню уваги споживачів і стимулюватиме їх звертати увагу саме на цей продукт.

Розглянемо детально витрати на телевізійну рекламу на різних каналах за два місяці у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9.

**Витрати на ТВ–Рекламу на національних каналах у 2026 р. за два місяці
(квітень та травень) ПрАТ “Комбінат Придніпровський”**

Період	Усього випусків рекламного ролика	Тривалість рекламного ролика, сек.	Вартість сек., грн.	Усього сума, грн.
Телеканал «СТБ»				
Червень	35	30	50	52500
Липень	60	30	50	90000
Разом	95	–	–	142500
Телеканал «Новий канал»				
Червень	70	45	75	236250
Липень	100	45	75	337500
Разом	270	–	–	573750
Телеканал «1+1»				
Червень	35	30	40	42000
Липень	125	30	40	150000
Разом	160	–	–	192000
Всього витрат				908250

Джерело: розраховано автором

Аналіз витрат на телевізійну рекламу показує, що найбільші інвестиції підприємство спрямувало на канали з високою аудиторією та тривалістю рекламного ролика, що дозволяє максимізувати охоплення цільової аудиторії. Так, телеканал «Новий канал» отримав 573 750 грн, що складає понад 63% від загального бюджету на ТВ-рекламу. Телеканали «1+1» і «СТБ» отримали відповідно 192 000 грн та 142 500 грн, що також сприяє формуванню присутності бренду на національному рівні. Загальні витрати на ТВ-рекламу за

два місяці склали 908 250 грн, що демонструє значну частку бюджету, виділену на масові медіа у рамках комплексної маркетингової стратегії.

Для забезпечення ефективного просування продукції та зміцнення позицій на ринку молока та молочних продуктів ПрАТ «Комбінат Придніпровський» доцільно використовувати комплекс комунікаційних заходів за трьома основними напрямками: спонсорство, прямий маркетинг та інтернет-ресурси. Кожен із цих напрямів спрямований на досягнення конкретних маркетингових цілей, таких як підвищення впізнаваності бренду, стимулювання збуту продукції та розширення охоплення аудиторії.

Спонсорські заходи є одним із ключових інструментів public relations для зміцнення іміджу та підвищення впізнаваності бренду ПрАТ «Комбінат Придніпровський». Розподіл бюджету на спонсорські активності та очікуваний маркетинговий ефект для кожного заходу наведено у таблиці 3.9.. Основна мета таких заходів полягає у формуванні позитивного сприйняття підприємства серед споживачів та партнерів, а також у зміцненні довіри до торгової марки на регіональному та національному рівнях.

Таблиця 3.10.

**Бюджет та заходи спонсорської діяльності ПрАТ «Комбінат
Придніпровський»**

Захід	Сума витрат, грн	Очікуваний маркетинговий ефект
Спонсорство галузевих виставок	125 000	Підвищення впізнаваності торгової марки
Спонсорство соціальних та регіональних заходів	125 000	Формування позитивного іміджу підприємства
Разом		250 000

Джерело: розраховано автором

Аналіз таблиці 3.10. показує, що загальний бюджет спонсорських заходів складає 250 000 грн, розподілений порівну між участю у галузевих виставках та підтримкою соціальних і регіональних подій. Впровадження цих заходів сприяє підвищенню впізнаваності бренду, формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню його позицій на ринку. Такий системний підхід

дозволяє ПрАТ «Комбінат Придніпровський» ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією та забезпечує довгострокові конкурентні переваги.

Прямий маркетинг є важливим інструментом впливу на споживача, який дозволяє безпосередньо залучати потенційних клієнтів та стимулювати продаж продукції. У таблиці 3.11. наведено розподіл бюджету підприємства на різні заходи прямого маркетингу, а також очікувані маркетингові результати.

Таблиця 3.11.

**Бюджет та заходи прямого маркетингу ПрАТ «Комбінат
Придніпровський»**

Захід	Сума витрат, грн	Очікуваний маркетинговий ефект
Дегустації продукції в торговельних мережах	70 000	Залучення нових споживачів
Проведення промоакцій	150 000	Зростання обсягів реалізації
Розповсюдження рекламних матеріалів	50 000	Стимулювання попиту
Програми лояльності	100 000	Утримання постійних клієнтів
Разом	370 000	

Джерело: розраховано автором

Згідно з даними таблиці 3.11., загальний бюджет на прямий маркетинг складає 370 000 грн, розподілений між дегустаціями продукції, проведенням промоакції, розповсюдженням рекламних матеріалів та програмами лояльності. Реалізація цих заходів сприяє залученню нових споживачів, стимулюванню попиту та збільшенню обсягів продажів. Крім того, програми лояльності допомагають утримувати постійних клієнтів, що забезпечує стабільність збуту та підвищує конкурентоспроможність ПрАТ «Комбінат Придніпровський». Такий комплексний підхід дозволяє ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією та зміцнювати позиції підприємства на ринку.

Сучасний цифровий маркетинг є ключовим елементом підвищення конкурентоспроможності підприємства та розширення його присутності на ринку. Використання інтернет-ресурсів дозволяє ПрАТ «Комбінат Придніпровський» збільшити охоплення аудиторії, стимулювати онлайн-продажі та підвищити довіру до бренду. У таблиці 3.12. представлено розподіл

бюджету на основні інструменти цифрового маркетингу та очікувані маркетингові результати.

Таблиця 3.12.

Бюджет та заходи Інтернет-ресурсів ПрАТ «Комбінат Придніпровський»

Інструмент	Сума витрат, грн	Очікуваний маркетинговий ефект
Таргетована реклама в соціальних мережах	150000	Збільшення охоплення аудиторії
Контекстна реклама (Google Ads)	150000	Зростання онлайн-продажів
Співпраця з інфлюенсерами	150000	Підвищення довіри до бренду
SEO-оптимізація та модернізація сайту	150000	Підвищення конкурентоспроможності в онлайн-середовищі
Разом	600000	

Джерело: розраховано автором

Загальний бюджет на використання інтернет-ресурсів складає 600 000 грн, рівномірно розподілений між таргетованою рекламою в соціальних мережах, контекстною рекламою (Google Ads), співпрацею з інфлюенсерами та SEO-оптимізацією сайту (по 150 000 грн кожен інструмент). Реалізація цих заходів дозволяє: значно розширити охоплення цільової аудиторії; збільшити обсяги онлайн-продажів; підвищити довіру споживачів до бренду; покращити конкурентні позиції підприємства в цифровому середовищі. Таким чином, інвестиції в інтернет-ресурси є ефективним інструментом комплексної PR-стратегії, що сприяє довгостроковому зміцненню ринкових позицій ПрАТ «Комбінат Придніпровський».

У якості зовнішньої реклами підприємству доцільно замовити виготовлення 10-х рекламних білбордів, котрі будуть розкидані по людних точкам міста Запоріжжя. Витрати на виготовлення щитів складають:

$Z_{щ} = 10 * 6000 = 60\ 000$ грн., де 10 – кількість щитів; 6000 – вартість виготовлення одного щита, грн.

Надалі планується більш широке використання зовнішньої реклами у зв'язку з тим, що вона має не високу вартість, слабку конкуренцію, гнучкість і високу частоту повторюваності контактів.

Формування ефективного рекламного бюджету ПрАТ «Комбінат “Придніпровський”» передбачає чітке врахування особливостей його діяльності, а також основних напрямів і тенденцій розвитку підприємства. Головне завдання рекламного бюджету підприємства на 2026 рік – створення рекламної кампанії, яка забезпечить максимальне охоплення ринку кисломолочної продукції в Північно-Східному регіоні України.

Розроблений план заходів щодо просування продукції ТМ «Матусина турбота» на 2026 рік представлений у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

**План заходів щодо просування продукції ТМ «Матусина турбота»
на 2026 р. на 4 місяці**

Захід	Строки й вартість			
	Лютий	Березень	Квітень	Травень
Розміщення реклами:				
1 Телеканал «СТБ»	52500	90000	–	–
2 Телеканал «Новий канал»	236250	337500	–	–
3 Телеканал «ТРК Україна»	42000	150000	10000	10000
4 Білборди	70000	10000	–	–
Разом:	400750	587500	10000	10000
Засобу public relations:				
1 Спонсорство	–	–	125000	125000
2 Прямий маркетинг	70000	150000	50000	100000
3 Інтернет ресурси	150000	150000	150000	150000
Разом:	220000	300000	325000	375000

Джерело: розраховано автором

Використання реклами зможе залучити більшу кількість споживачів, такі рекламні заходи зможуть долучити 11,8% усіх жителів Запоріжжя до вживання нашої продукції. Аналіз таблиці 3.13. показує, що план заходів із просування продукції ТМ «Матусина турбота» поєднує традиційні та сучасні канали комунікації, забезпечуючи комплексне охоплення цільової аудиторії. Значну частку бюджету займає розміщення реклами на національних телеканалах та білбордах, що спрямовано на підвищення впізнаваності бренду та формування позитивного іміджу серед широкого кола споживачів. У межах PR-активностей виділено три ключові напрями: спонсорство, прямий маркетинг та використання інтернет-ресурсів. Інтернет-канали отримали найбільші інвестиції, що свідчить про орієнтацію підприємства на цифрову взаємодію зі

споживачами та стимулювання онлайн-продажів. Прямий маркетинг та спонсорство доповнюють комунікаційну стратегію, забезпечуючи безпосередній контакт з аудиторією та підвищення довіри до бренду.

Розрахуємо орієнтовний розмір доходу при проведенні даної рекламної компанії. Розрахунки наведено у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14.

**Оцінка ефективності конкурентної стратегії ПрАТ «Комбінат
Придніпровський»**

Показник	2025рік	2026рік	Відхилення
Витрати на рекламу, грн	2000000	2228250	228250
Додатковий дохід, грн	2 600000	3070587	470587
Додатковий прибуток, грн	600000	842337	242337
Рентабельність, %	23,1	27,43	4,33

Джерело: розраховано автором

Аналіз розрахунків наведених у таблиці 3.14. свідчить про позитивну динаміку ефективності конкурентної стратегії ПрАТ «Комбінат Придніпровський» у 2026 році порівняно з 2025 роком. Витрати на рекламу зросли на 228250 грн, що свідчить про посилення інвестицій у маркетингові активності для підтримки конкурентних позицій підприємства на ринку молочної продукції. При цьому додатковий дохід збільшився на 470587 грн, а додатковий прибуток – на 242337 грн, що вказує на ефективне використання фінансових ресурсів та правильне планування рекламних заходів. Рентабельність рекламної кампанії зросла з 23,1% у 2025 році до 27,43% у 2026 році, тобто на 4,33 відсоткових пункти, що свідчить про підвищення економічної ефективності стратегії. Такий приріст доходу та прибутку демонструє, що комплексна конкурентна стратегія, яка поєднує різні канали просування – від традиційних медіа до інтернет-ресурсів та PR-активностей – є результативною та виправдовує виділені інвестиції. Підприємство не лише отримало фінансовий ефект від проведеної рекламної кампанії, але й зміцнило свої позиції на ринку, підвищило впізнаваність бренду та забезпечило лояльність споживачів, що є ключовим фактором для довгострокового розвитку.

Порівняння результатів 2025 і 2026 років підтверджує ефективність реалізованої конкурентної стратегії та показує доцільність подальшого використання комплексного підходу до маркетингових і PR-заходів у діяльності ПрАТ «Комбінат Придніпровський».

Резюмуючи, виділимо ключові засади запропонованої конкурентної стратегії для ПрАТ «Комбінат Придніпровський»:

1. Результативність стратегії просування нового бренду «Матусина турбота» можлива лише за умови збалансованого поєднання таких чинників:

- оперативної рекламної діяльності (проведення презентацій, святкових заходів, відзначення пам'ятних дат тощо);
- своєчасного інформування споживачів про розширення асортименту товарів та послуг; пріоритетності змістовного наповнення (сьогодні у світовій практиці інформативність рекламних повідомлень цінується вище за їх візуальну декоративність).

2. Рекламні заходи ПрАТ «Комбінат Придніпровський» мають бути сфокусовані як на утриманні лояльності діючих клієнтів, так і на активному залученні нових сегментів аудиторії.

3. Комунікаційна політика повинна працювати на підтримку та зміцнення престижу підприємства.

4. Вибір каналів розповсюдження реклами в медіа-просторі має базуватися на ретельному аналізі їхньої дієвості та актуальних даних ринкових досліджень.

5. Рекламна активність має бути системною та регулярною. Поодинокі, непов'язані між собою заходи не приносять бажаного ефекту навіть за умови високої якості виконання.

6. Усі рекламні матеріали підприємства повинні суворо відповідати єдиному корпоративному (фірмовому) стилю.

7. Стратегічний акцент варто зробити на просуванні через електронні майданчики та інтернет-мережу, що є найбільш прогресивним та ефективним інструментарієм сучасності.

ВИСНОВКИ

Результати проведених досліджень дозволяють сформулювати висновки теоретичного та науково-практичного характеру, серед яких основними є:

1. Проведений аналіз сутності, підходів та принципів формування конкурентних стратегій показує, що така стратегія є ключовим інструментом забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства. Вона передбачає системний і послідовний підхід до планування, використання ресурсів та адаптації до змін ринкового середовища. Основна мета конкурентної стратегії полягає у зміцненні позицій на ринку, підвищенні ефективності діяльності та забезпеченні довгострокового розвитку. Ефективна стратегія дозволяє оптимально використовувати сильні сторони компанії, залучати нових споживачів та підтримувати лояльність існуючих. Крім того, дотримання принципів адаптивності, системності та інноваційності сприяє своєчасному реагуванню на виклики конкуренції та зміцненню ринкових позицій. Таким чином, конкурентна стратегія є фундаментом для підвищення рентабельності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

2. Дослідження макросередовища ринку молока та молочних продуктів за допомогою PEST-аналізу дозволяє виявити ключові фактори, що впливають на діяльність підприємств. Найсуттєвіший вплив на ринок мають економічні та демографічні фактори. Аналіз макросередовища молокопереробних підприємств показав, що найбільш суттєвими загрозами для підприємств є війна, високий рівень інфляції та зростання цін на сировину, зниження купівельної спроможності населення. Водночас ринок відкриває значні можливості: зростання попиту на органічну та функціональну продукцію, впровадження сучасних технологій і автоматизації виробництва, розвиток інформаційних систем управління виробництвом, а також підвищення зацікавленості споживачів у здоровому харчуванні та екологічно чистих продуктах.

3. Вивчення мікросередовища підприємства показало, що основними факторами впливу є конкуренти та споживачі, що визначає високий рівень конкурентного тиску та важливість орієнтації на потреби клієнтів. Серед загроз для виділяються цінова конкуренція, зміна споживчих уподобань, коливання цін на сировину та логістичні перебої. Водночас існують значні можливості для розвитку: розширення асортименту, впровадження нових технологій, укладання довгострокових контрактів та формування позитивного іміджу через медіа й партнерські програми. Вивчення конкурентоспроможності показало, що підприємство займає друге місце серед основних гравців ринку, маючи сильні сторони у якості продукції та виробничих потужностях. Оптимізація витрат, покращення каналів збуту та підвищення економічності продукції дозволять зміцнити ринкові позиції.

4. За результатами проведеного анкетування сучасний споживач молочної продукції має такі характеристики: чоловік або жінка віком 20–55 років із середнім або вищим доходом. Він/вона регулярно купує молоко, кисломолочні продукти, орієнтується на ціну, якість та натуральність продукту. Покупки здійснюються переважно один-два рази на тиждень. Інформацію про товари споживач отримує насамперед на місці продажу та через інтернет. Респонденти позитивно сприймають маркетингові комунікації, хоча рідко пригадують конкретні рекламні кампанії. Вони надають перевагу зручній упаковці та продуктам із додатковою функціональною цінністю.

Вивчення уподобань щодо упаковки показало перевагу пластикових та картонних форм, а ТМ «Галичина» та «Яготинське» отримали найвищі оцінки за ергономічність і надійність. Аналіз асортименту ТМ «Злагода» свідчить про відносну задоволеність споживачів, проте є потенціал для розширення товарної лінійки.

5. Аналіз діяльності підприємства показує, що ПрАТ «Комбінат Придніпровський» є одним із лідерів молочної промисловості України, забезпечуючи стабільне виробництво понад 250 тонн молока щодня та широкий асортимент продукції під брендами «Злагода» та «Любимчик». Аналіз товарної

номенклатури показав гармонійність асортименту, стабільність основних позицій та потенціал для розширення лінійок продуктів, особливо йогуртів. Динаміка виробництва за 2022–2024 роки свідчить про зростання загального обсягу реалізації та збільшення частки популярних продуктів, зокрема йогуртів. Результати SPACE та матриці McKinsey підтверджують конкурентну стійкість підприємства, зокрема лідерство молока «Злагода» та перспективність йогуртів. SWOT-аналіз вказує на сильні сторони підприємства — бренд та кваліфікований персонал — і водночас демонструє необхідність оптимізації каналів збуту та виробництва масла. PESTEL-аналіз підкреслює значний вплив економічних і політичних факторів, а також важливість технологічних інновацій для збереження конкурентоспроможності. Стратегія підприємства повинна бути спрямована на удосконалення комунікаційної діяльності, розвиток каналів збуту та впровадження інновацій для зміцнення позицій на ринку молочної продукції України.

6. Дослідження стратегічного розвитку ПрАТ «Комбінат Придніпровський» показало, що для ефективного зростання підприємству важливо поєднувати збільшення прибутку та розширення ринкових позицій із підвищенням задоволеності споживачів. Місія компанії зосереджена на виробництві високоякісних молочних продуктів та піклуванні про здоров'я населення. Аналіз за матрицею Ансоффа дав змогу обрати пріоритетну стратегію глибшого проникнення на ринок та оптимізації процесів виробництва і збуту. Розробку рекламної кампанії планується проводити поетапно, з урахуванням характеристик продукту, потреб споживачів та специфіки внутрішнього ринку. Систематичний контроль ефективності реклами забезпечує коригування дій та підвищення результативності. Комплексний підхід до стратегічного планування зміцнює позиції підприємства на ринку та сприяє стабільному довгостроковому розвитку.

7. Проведені маркетингові дослідження ПрАТ «Комбінат Придніпровський» показали ефективність сегментації ринку для виявлення потреб різних груп споживачів та оптимізації рекламних зусиль. Визначено

цільову аудиторію з середнім та високим доходом, для якої важлива якість продукції та брендова репутація. Карти позиціонування та опитування споживачів дозволили оцінити конкурентні переваги та виявити напрямки покращення продукту. Запропонована рекламна стратегія нового бренду «Матусина турбота» поєднує телевізійну, зовнішню та цифрову рекламу, а також PR-активності та прямий маркетинг. Таке поєднання дозволило охопити різні сегменти аудиторії, включно з молоддю, сімейними парами та покупцями середнього віку. Розрахунками доведено ефективне використання бюджету, підвищення впізнаваності бренду та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Високі показники рентабельності демонструють доцільність подальших інвестицій у маркетингові заходи. Крім фінансового ефекту, кампанія сприяла формуванню довгострокової лояльності споживачів і закріпленню бренду ТМ «Матусина турбота» у свідомості покупців. Комплексна стратегія просування продукції підтверджує свою результативність і є ефективним інструментом розвитку підприємства.

13.02.2026

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Al Ries, Jack Trout. Positioning: The Battle for Your Mind, 20th Anniversary Edition. McGraw–Hill. 2000. 83 p.
2. F. Nickols. Three Forms of Strategy: General, Corporate & Competitive. 2016. URL: http://www.nickols.us/three_forms.pdf (дата звернення: 28.10.2025).
3. J. McGee, T. Sammut–Bonnici. Competitive Strategy. 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/280248208_competitive_strategy (дата звернення: 31.10.2025).
4. Kotler, Philip and Keller Kelvin Lane. Marketing Management. (16th global edition) Edinburgh: Pearson Education, 2021. 832 p
5. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
6. Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases). Seventh Edition. / Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. – Thomson South–Western, 2007. p. 992.
7. Ареф'єва, О.В., Пілецька, С.Т., Лістрова, М.С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство, № 43. 2022. С. 1–7
8. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7789> (дата звернення: 02.11.2025)
9. Березянюк І. П. PEST–аналіз у стратегічному управлінні підприємством // Економіка і суспільство. 2020. № 25. С. 84–91.
10. Буторіна В. Б., Свідер О. П. Аналіз маркетингових цінових стратегій підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2021. Вип. 49. URL: <http://vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2021/49–2021/13.pdf> (дата звернення: 30.10.2025)

11. Горват О., Феєр О. «Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи». Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука», випуск 2(35), 2023. С. 289–294

12. Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. Економічний вісник Дніпровської політехніки, № 2. 2023. С. 152-160.

13. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3–4 (40). С. 29–34.

14. Заїка О.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю., Шаповалова Е.О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах маркетингового підходу. Наукові перспективи. 2022. №1(19). С. 321–333.

15. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства / Л. М. Киш // Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113

16. Коваль З. О. Стратегічний аналіз: навчальний посібник / З. О. Коваль. – Львів: Сполом, 2024. – 424 с.

17. Коненко В.В., Рудаченко О.О. Дослідження особливостей діяльності суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання. Інвестиції: практика та досвід, № 8, 2024. - URL: <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3571> (дата звернення: 10.01.2026 р.).

18. Корольова О.І., Баблюк А.В. Інформаційне забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3 (50). С. 262-265.

19. Кравченко С. І. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К. ЦУЛ, 2020. 196 с.

20. Краузе О.І., Піняк І.Л., Шпилик С.В. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства. Галицький економічний вісник. № 3. 2022. С. 81–90.

21. Кубишина Н.С. Маркетингова товарна політика: Конспект лекцій / Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського як навчальний

посібник для здобувачів ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг», 2021. 86 с.

22. Кулініч Т.В., Тимчина Ю.А. Конкурентна стратегія підприємства: комплексний підхід до формування. Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА». 2024. Випуск 1 (36). С.56–64.

23. Кучіна С.Е., Долина І.В. Інструментарій ефективності розробки та реалізації бізнесстратегій. Вісник НТУ «ХП». 2023. Вип. 3. С. 36-39

24. Лабурцева, О.І., Яцишина, Л. К., Бондаренко, О. С., & Янковець, Т. М. Стратегічний маркетинг (А. А. Мазаракі, Ред.). Державний торговельно-економічний університет. 2023.

25. Москалик Р. Торговельна політика: Навчальний посібник Л: ЛНУ імені Івана Франка, 2024. 61 с.

26. Остапчук Т.П., Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О. та ін. Підприємництво та основи бізнесу. Практикум: навч. посібник; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Житомирська політехніка, 2023. 280 с.

27. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 01.12.2025 р.).

28. Офіційний сайт підприємства ПрАТ “Комбінат Придніпровський” URL: <https://www.zlagoda.dp.ua/> (дата звернення 03.12.2025 р.).

29. Парасій-Вергуненко І.М., Назарова К.О., Гордополов В.Ю., Безверхий К.В., Гоцуляк В.Д., Нежива М.О., Негоденко В.С. Управлінський аналіз бізнесу (за видами економічної діяльності): навчальний посібник. Київ: Вид. «Центр учбової літератури», 2024. 586 с.

30. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 3. С. 89–96

31. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр / Ю.Т. Процишин. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с.

32. Стратегічний маркетинг : підручник / О. І. Лабурцева, Л. К. Яцишина, О. С. Бондаренко, Т. М. Янковець; за ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 248 с.

33. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Н. О. Фісуненко, Т. В. Альошина, О. А. Сидоров. Дніпро : Дніпров. держ. ун-т внутр. справ, 2024. 119 с.

34. Стратегічний менеджмент: підручник; Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. – Дніпро: Арт–Прес, 2024. 352

35. Стратегічний управлінський облік і аналіз: навч. посіб. / Л.Ю. Шевців. – Львів: ГАЛИЧ-ПРЕС. 2025 – 504 с.

36. Сумець, О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун–т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

37. Халімон Т.М., Рожкова Я.В. Розробка конкурентної стратегії підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1 (35). С. 26–32.

38. Чигрин О.Ю., Хоменко Л.М., Калітай Г.К. Маркетингові стратегії забезпечення сталого конкурентоспроможного розвитку підприємств. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2021. №14. С. 107–118.

39. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2023. № 49. С. 36–43.

40. Шинкаренко Ю.О. Фактори формування конкурентної стратегії підприємства в умовах кризових тенденцій в економіці // Матеріали XV Міжнародної науково–практичної конференції «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами». 11–12 квітня 2024 р. К.: НАУ, 2024. с. 239–241

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета дослідження поведінки споживача на ринку молочної продукції

Умовні позначення:

* – обов'язкове поле для заповнення;

– потрібно вибрати варіант відповіді.

1. Які молочні продукти найчастіше Ви купуєте?*

- Молоко
- Кефір
- Сир
- Сир кисломолочний
- Творожні батончики
- Інше

2. Скільки разів відбувається придбання продукції?*

- Один або декілька разів на тиждень
- Декілька разів на місяць
- Пару разів на рік

3. Як Ви ставитесь до молочної продукції ПрАТ “Комбінат Придніпровський” та ТМ «Злагода»?*

- Позитивно
- Переважно позитивно
- Нейтрально

Переважно негативно

Негативно

4. Якщо відмічене попереднє поле «Негативно», прохання зазначити чому саме таке ставлення до продукції?

Погана якість

Несвіжа продукція

Не подобається склад продукції

Погане пакування

Негативне відношення саме до ТМ «Злагода» через подання марки в рекламі

5. Оцініть упаковки ТМ за показниками ергономічності та зручності

Показник	ТМ молока				
	Галичина	Ферма	Слов'яночка	Злагода	Яготинське
Показники ергономічності і зручності					
доступність використання					
зручність упаковки у використанні					
можливість повторного закривання					
можливість повторного використання					
розміщення інформації на упаковці					
спосіб представлення інформації					
вага упаковки					
відповідність упаковки специфіці продукту					
зручність фасування					

6. Оцініть упаковки ТМ молока за іншими споживацькими показниками

Показник	ТМ молока				
	Галичина	Ферма	Слов'яночка	Злагода	Яготинське

Естетичні показники					
Комунікаційні показники					
Показники маркування					
Показники надійності та міцності					

7. Як Ви оцінюєте асортиментний ряд ТМ «Злагода»?*

- Широкий
- Недостатньо широкий
- Помірний
- Вузький

8. Який вік особи, яка споживає продукцію?*

- 10–20
- 20–40
- 40–60

9. Який Ваш середній дохід?*

- Дохід відсутній
- Мінімальна заробітна плата
- 15–30 тис. грн./міс.
- 30–50 тис. грн./міс.
- 50 тис. грн. і вище

10. Ваш сімейний стан?*

- Одружений
- Не одружений

Характеристика асортиментних груп підприємства ПрАТ «Комбінат
Придніпровський»

Асортиментна група	Характеристики
1	2
Асортиментна група молоко	
Молоко «Злагода»	<p>Це традиційні молочні продукти у сучасній ПЕТ–упаковці:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) молоко пастеризоване 2,5%, вага 800 мл.; 2) молоко пастеризоване 2,5%, вага 450 мл.; 3) молоко стерилізоване 2,5%, вага 2 л.; 4) молоко стерилізоване «Сімйне молоко» 3,2%, вага 2 л.;
Асортиментна група сметана	
Сметана «Злагода»	<p>Вітаміни – А, Е, D, В1, В2, РР Мінеральні речовини: калій, магній, кальцій, натрій, фосфор, залізо, мідь, йод, цинк, фтор.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) пряжена сметана 10%, вага 340 г.; 2) сметана 10%, вага 340 г.; 3) сметана 15% вага 200 г.; 4) сметана 15% вага 340 г.; 5) сметана 20% вага 340 г.;
Асортиментна група кефір	
Кефір «Злагода»	<p>Традиційні молочні продукти у сучасній ПЕТ–упаковці та плівці об’ємом 0,450 – 0,910 л. Кефіри багаті на вітаміни групи В, володіють чудовими антибактеріальними властивостями, майже не спричиняють алергічних реакцій.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Айран 1,8% вага 750 мл.; 2) Кефір з вітамінами 1% вага 800 мл.; 3) Кефір з вітамінами 2,5% вага 800 мл.; 4) Кефір кисломолочний 1% вага 450 мл.; 5) Кефір кисломолочний 3,2% вага 910 мл.;
Асортиментна група сири	
Сири «Злагода»	<ol style="list-style-type: none"> 1) Плавлений сир Янтар 2) Сир Голландський
Асортиментна група Йогурт	
Йогурти Злагода	<p>Багаті на вітаміни, мінерали та корисні молочнокислі бактерії. До складу продукції входять біологічно активні молочнокислі культури <i>L.casei</i>, <i>L.acidophilus</i> та <i>Bifidobacterium</i>, що мають високу цінність для людського організму. Ці мікроорганізми сприяють оптимізації процесів травлення та ефективно протидіють поширенню патогенної мікрофлори. Поєднання зазначених трьох видів бактерій забезпечує комплексний потрійний захист і стимулює імунну систему. Продукція поєднує в собі традиційні стандарти якості з використанням сучасних пакувальних рішень у формі ПЕТ-тари та плівки.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) йогурт густий полуниця 2.2% 230 мл 2) йогурт густий вишня 2.2% 230 мл 3) йогурт густий лісові ягоди 2.2% 230 мл 4) йогурт густий персики 2.2% 230 мл 5) йогурт густий ананас 2.2% 230 мл 6) йогурт питний без цукру 1% 750 мл

	7) йогурт питний персик 1,2% 750 мл 8) йогурт питний малина–полуниця 1,2% 750 мл 9) йогурт питний ананас 1% 400 мл 10) йогурт питний персик–маракуйя 0,01% 900 мл
Асортиментна група масло	
Вершкове масло «Злагода»	Вітаміни – А, Е, D, В1, В2, РР Мінеральні речовини: натрій, калій, кальцій, фосфор. Сучасна упаковка – фольга об'ємом 180 г. 1) Масло вершкове 57%, 180 г. 2) Масло вершкове 72,7%, 180 г.
Асортиментна група сиркові батончики	
Сиркові батончики «Злагода»	Батончики із сиру покриті різною глазуррю. 1) Сиркові батончики карамель, 120 г. 2) Сиркові батончики пломбір, 120 г. 3) Сиркові батончики кокос, 43 г.
Асортиментна група згущене молоко	
Згущене молоко «Злагода»	1) Згущене молоко 150 г. 2) Згущене молоко 280 г.
Асортиментна група кисломолочні сири	
Кисломолочний сир «Злагода»	1) Кисломолочний сир, 5% вага 300 г. 2) Дитячий сирок з полуницею, 4,5% вага 90 г. 3) Дитячий сирок з курагою, 4,5% вага 90 г. 4) Дитячий солодкий сирок, 4,5% вага 90 г. 5) Дитячий солодкий сирок, 13,5% вага 90 г.