

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри

_____ Надія АНТИПЕНКО

“ _____ ” _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 075 «МАРКЕТИНГ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Тема: «Розробка та реалізація маркетингової стратегії підприємства як засіб підвищення його конкурентоспроможності (на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»)»

Виконавець: Кардаш Єгор Вікторович

Керівник: к.е.н., доцент Кучмійов Андрій Володимирович

Нормоконтролер: Созинова І. В.

КИЇВ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра маркетингу
Спеціальність: 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма: «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач випускової кафедри
_____ Тетяна КНЯЗЕВА
«_____» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання кваліфікаційної роботи

_____ Кардаша Єгора Вікторовича

(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи: Розробка та реалізація маркетингової стратегії підприємства як засіб підвищення його конкурентоспроможності (на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод») затверджена наказом ректора від 07.07.2023 року № 1077/ст
2. Термін виконання роботи: з 02.10.2023 року по 31.12.2023 року
3. Вихідні дані роботи: статистичні дані, нормативно-правова база, електронні інформаційні джерела, матеріали періодичних видань
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; сутність маркетингової стратегії та її роль у конкурентоспроможності підприємства; аналіз ринку молочних продуктів, характеристика підприємства, аналіз операційної та маркетингової діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»; пропозиції щодо удосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «Тернопільський молокозавод»; висновки
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: структура українського ринку молочної продукції, аналіз цін конкурентів, обсяги виробництва компанії, SWOT-аналіз, матриця Ансоффа для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», матриця БКГ продукції ТМ «Молокія», запропоновані напрямки покращення конкурентоспроможності компанії, споживання молочної продукції у Китаї, канали комунікації для просування товарів, маркетинговий бюджет, виявлені пріоритетні переваги

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	02.10.2023	
2.	Збір та обробка статистичної інформації	03.10.2023-08.10.2023	
3.	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	09.10.2023-15.10.2023	
4.	Написання теоретичної частини	16.10.2023-29.10.2023	
5.	Написання аналітичної частини	30.10.2023-12.11.2023	
6.	Написання практичної частини	13.11.2023-26.11.2023	
7.	Написання вступу та висновків	27.11.2023-28.11.2023	
8.	Оформлення пояснювальної записки, наочного та графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	29.11.2023-03.12.2023	
9.	Проходження перевірки на плагіат та нормоконтролю	04.12.2023-10.12.2023	
10.	Оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	11.12.2023-15.12.2023	

7. Дата видачі завдання: 02.10.2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Андрій КУЧМІЙОВ
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання _____ ЄгорКАРДАШ
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

АНОТАЦІЯ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи на тему «Розробка та реалізація маркетингової стратегії підприємства як засіб підвищення його конкурентоспроможності (на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»)» становить 109 с., 23 рис., 11 табл., 79 літературних джерела.

СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, АСОРТИМЕНТ, КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГУ

Об'єктом дослідження є діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», а предметом – процеси формування маркетингової стратегії розвитку підприємства для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на молочному ринку України.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних підходів щодо визначення ефективної маркетингової стратегії розвитку підприємства та розробка заходів щодо її реалізації для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на молочному ринку України.

Методами дослідження є різноманітні методи маркетингових досліджень (дослідження структури ринку, пропозицій досліджуваного підприємства, SWOT-аналіз), інструменти стратегічного аналізу і планування в маркетингу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні ефективної маркетингової стратегії для досліджуваного підприємства.

Рекомендації щодо використаних результатів кваліфікаційної роботи про впровадження нової маркетингової стратегії можна виокремити на практиці та інтегрувати запропоновані ідеї в процес розвитку досліджуваного підприємства, що в свою чергу позитивно відобразиться на фінансових та загальних показниках розвитку підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ЇЇ РОЛЬ У КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Сутність поняття маркетингової стратегії та її ключові аспекти.....	10
1.2 Види маркетингових стратегій та підходи до її визначення.....	17
1.3 Маркетингова стратегія як ключовий інструмент конкурентоспроможності підприємства на ринку.....	30
Висновки до першого розділу.....	40
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СТАНУ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	42
2.1 Аналіз ринку молочних продуктів.....	42
2.2 Загальна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	52
2.3 Аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	63
Висновки до другого розділу.....	71
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	73
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення маркетингових стратегій ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	73
3.2 Вибір маркетингових інструментів щодо реалізації запропонованої маркетингової стратегії для покращення показника конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	79
3.3 Оцінка реалізації запропонованих напрямків розвитку для покращення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	88
Висновки до третього розділу.....	95
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103

ВСТУП

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних підходів щодо визначення ефективної маркетингової стратегії розвитку підприємства та розробка заходів щодо її реалізації для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на молочному ринку України.

Актуальність даної теми дослідження визначається тим, що в умовах безупинного розвитку маркетингу та всіх його складових, пошук, створення, адаптація та розробка ефективної маркетингової стратегії, є одним із головних завдань підприємства, аби продуктивно функціонувати на ринку та займати конкурентні позиції.

Сучасна світова економіка вимагає від конкурентоспроможних підприємств нових методів формування систем стратегічного управління. Зокрема, існує потреба у більш широкому застосуванні маркетингових інструментів управління бізнесом та розробці маркетингових стратегій.

В умовах стрімкого загострення конкуренції на світових ринках актуальним стає питання забезпечення належного рівня конкурентоспроможності бізнесу. У сучасних умовах для досягнення лідируючих позицій на ринку необхідно не тільки знижувати собівартість продукції та підвищувати ефективність виробництва, а й застосовувати маркетингові заходи в роботі підприємства. Акцентовано увагу на формуванні конкурентоспроможної маркетингової стратегії, впровадження якої дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства шляхом задоволення потреб споживачів. Коли всі ресурси компанії зосереджені на обслуговуванні та задоволенні потреб споживачів, орієнтація на споживача займає високу позицію, бо саме споживачі приносять компанії прибуток. Це є одним з найвагоміших факторів побудови та впровадження ефективної маркетингової стратегії на стрімкозростаючому ринку молочних продуктів.

У сучасній ситуації жорсткої конкуренції кожне підприємство, яке займається виробництвом молочної продукції, змушене конкурувати за споживачів і споживчі вподобання, тому здебільшого споживчі переваги віддають тому продукту, який визначається як конкурентоспроможний, оскільки конкурентоспроможність продукту розкриває покупцям свою привабливість і ступінь конкурентної переваги. Конкурентоспроможність є одним із найважливіших показників росту та розвитку молочних компаній в умовах ринкової системи.

Успішні маркетингові стратегії відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності, оскільки маркетинг спрямований на виявлення потреб споживачів, врахування змін споживчих уподобань, оцінку потенційних можливостей у сегментах ринку, розробку та застосування стратегій підвищення конкурентоспроможності. Сьогодні все більшої актуальності та актуальності набуває питання підвищення конкурентоспроможності ідеологічних підприємств, а також потреби вдосконалення та адаптації до ринку.

Україна поступово створює нові умови для ведення бізнесу, в яких дуже важливі стратегічні підходи, концепції стратегічного управління та стратегічного розвитку, проте на більшості підприємств рівень цих компонентів є низьким, особливо щодо конкретних маркетингових стратегій, хоча їх реалізація є ефективним способом забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства та його успішного функціонування в сучасних умовах господарювання. У цьому контексті питання формування маркетингових стратегій підвищення корпоративної конкурентоспроможності є особливо важливим і відіграє важливу роль у виробничому процесі, формуванні збутової політики, організації збутової діяльності, розвитку систем управління маркетингом.

Не менш важливим є детальний та структурований аналіз діяльності підприємства в розрізі його конкурентоспроможності на ринку молочних продуктів. Для визначення ефективної маркетингової стратегії, це є

першочерговою необхідністю для подальших дій та продуктивної імплементації в маркетинг компанії загалом.

На сьогоднішній день, підприємства мають змогу самостійно обирати стратегію маркетингового розвитку, але найголовнішим питанням для компаній по всьому світу постає, яку саме стратегію обрати. Запорука ефективного процвітання підприємства в сучасних умовах – обрати потенційно успішну стратегію маркетингового розвитку. Це допоможе підприємству підвищити ключові показники економічного розвитку, збільшить попит на ключову продукцію компанії, що в свою чергу, надасть можливість компанії створювати тренди на ринку та стати ефективним конкурентом на будь-якому ринку послуг та товарів. створювати, для кого, якими засобами, тобто формувати свою економічну стратегію. Обґрунтована маркетингова стратегія дозволяє здійснювати ефективну конкуренцію навіть на жорстких ринках, в галузях яких велика кількість конкурентів, які не поступаються якістю та кількістю пропонованих товарів чи послуг.

Об'єктом дослідження є діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», а предметом – процеси формування маркетингової стратегії розвитку підприємства для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на молочному ринку України.

Предмет дослідження – процеси формування маркетингової стратегії розвитку підприємства, як ключовий інструмент конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на молочному ринку України.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних підходів щодо визначення ефективної маркетингової стратегії розвитку підприємства та розробка заходів щодо її реалізації для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на молочному ринку України.

За час проведення та написання кваліфікаційної роботи, були здобуті такі навички, знання та зроблені наступні завдання:

- виокремлено сутність поняття маркетингової стратегії, узагальнено ключові особливості та аспекти;
- розділено види маркетингових стратегій та наукові підходи до її визначення;
- описано та узагальнено маркетингову стратегію як ключового інструменту конкурентоспроможності компанії на ринку;
- детально проаналізовано ринок молочної продукції в Україні;
- проаналізована економічна та організаційна структура досліджуваного підприємства;
- досліджено маркетингову діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та винесенна проблематика маркетингу компанії;
- винесені пропозиції щодо вдосконалення та впровадження нових стратегій;
- розробка та наведення інструментів для ефективної реалізації запропонованих маркетингових стратегій;
- детально оцінено ефективність реалізації запропонованих заходів.

Методами дослідження у кваліфікаційній роботі є різноманітні методи маркетингових досліджень (дослідження структури ринку, пропозицій досліджуваного підприємства, SWOT-аналіз), скористалися інструментом для стратегічного аналізу і планування в маркетингу.

Новизна отриманих результатів. Представлені та надані актуальні рекомендації для маркетингової стратегії компанії з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку молочних продуктів.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати досліджень будуть взяті для підґрунтя створення адаптивних та нових маркетингових стратегій для ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ЇЇ РОЛЬ У КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття маркетингової стратегії та її ключові аспекти

Господарська діяльність будь-якого господарюючого суб'єкта є складною і багатогранною, його окремі елементи унікальні, але в той же час, ці елементи не можуть існувати незалежно від інших, об'єднані з ними в спільний економічний процес. Ключове та особливе положення в структурі діяльності фірми, управлінський склад компаній використовує свою маркетингову діяльність, як визначальний фактор прогресивного та ефективного функціонування на ринку. Це зумовлено тим, що без успішного стратегічного розвитку, будь-яке підприємство, навіть найперспективніше, не зможе займати конкурентні позиції.

Загалом, маркетингова стратегія підприємства – це надважливий інструмент, який забезпечує конкурентоспроможність компанії на будь-якому ринку і особливо в умовах ринкових відносин. «Як зазначив В. Коршунов, сучасні українські підприємства потребують стратегічного планування маркетингової діяльності у зв'язку з розвитком технічного прогресу, зростанням ступеня ризику підприємницької діяльності, різноманіттю факторів, що впливають на маркетингову діяльність. Фактори, що визначають її успіх або провал включаючи диференціацію асортименту продукції та диверсифікацію процесів, складні організаційні структури управління, необхідність концентрації на вирішенні найбільш важливих завдань і розвитку перспективних напрямів [1].

Методологія формування маркетингових стратегій корпоративного розвитку повинна включати виявлення проблем на основі маркетингових досліджень, аналізу та оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища,

визначення довгострокових цілей підприємства, формування глобальних критеріїв відбору тощо. Основна стратегія та локальні критерії за сферою діяльності та вибір найкращого запропонованого напрямку відповідно до сфери діяльності, враховуючи поточні ринкові обмеження».

Середовище ринків постійно впливає на діяльність підприємства, що вимагає своєчасного прийняття різних важких та перспективних управлінських рішень. Однак цей факт не скасовує необхідності планування діяльності компанії, що дає можливість [2]:

- Чітко формулювати кінцеві цілі та завдання підприємства;
- Коректний розподіл наявних ресурсів;
- Врахувати всі потреби цільових споживачів;
- Оцінити сильні і слабкі сторони бізнесу;
- Структуровано розробити заходи щодо реалізації плану тощо.

Неможливо переоцінити важливість маркетингової стратегії розвитку для бізнесу, особливо для компаній, які змушені працювати в сучасних надзвичайно складних умовах.

У науковій літературі існує багато способів розуміння сутності поняття «маркетингова стратегія». Спосіб розуміння природи цієї концепції підсумовано в табл. 1.1.

Маркетингова стратегія – це вираження комплексу керівних принципів, довгострокових конкретних цілей маркетингу та вибір і сукупність організаційних засобів (інструментів) і відповідних рішень для здійснення підприємницької діяльності на ринку з урахуванням цих цілей.

Крім того, аналіз існуючих поглядів на формулювання поняття «маркетингова стратегія підприємства» дозволяє виділити головний принцип цієї стратегії: здобуття стійкої позиції на ринку в умовах конкуренції. Компанія повинна мати відповідний набір маркетингових інструментів, здатних реагувати на зміни споживчих запитів і працювати ефективніше, ніж її конкуренти. «Як зазначає Н. Куденко, основною метою маркетингової стратегії є узгодження маркетингових цілей підприємства з його

можливостями, потребами споживачів, використання слабких позицій конкурентів та їх конкурентних переваг» [3].

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Визначення
Ф.Котлер	Маркетингова стратегія – вибір цілей, принципів чи правил, які в певний час зумовлюють напрям маркетингової діяльності підприємства, визначаючи поєднання і використання засобів та ресурсів відповідно до мінливої ринкової ситуації
Ж.-Ж. Ламбен	Маркетингова стратегія – сукупність засобів досягнення маркетингових цілей із маркетинг-міксу
С. Аксьонов	Маркетингова стратегія – план, за допомогою якого маркетинг організовує діяльність підприємства для досягнення прибуткового зростання продажів
С. Гаркавенко	Маркетингова стратегія – раціональний, логічно обґрунтований механізм дій, керуючись яким підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання
Т. Лук'янець	Маркетингова стратегія – це маркетингова логіка, яка забезпечує досягнення ринкових цілей і складається зі спеціальних стратегій щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат
А. Катернюк	Стратегія маркетингу полягає в підборі та аналізі цільового ринку і в створенні та підтримці відповідного маркетингу-міксу (що становить з товару, системи розподілу, просування і ціни), що задовольняє цю групу людей
Є. Береза	Комплекс довгострокових маркетингових рішень щодо вибору цільових сегментів споживачів, позиціонуванню підприємства і його продукції, а також за елементами комплексу маркетингу, спрямованим на досягнення довгострокових маркетингових цілей
Г. Багієв	Генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона включає головні напрями маркетингової діяльності фірми та інструментарій комплексу маркетингу (маркетинг-мікс), за допомогою якого розробляють і здійснюють маркетингові заходи для досягнення поставлених цілей

Складено автором на основі джерела [2]

Таким чином, конкурентна перевага компанії – це той фактор, який дозволяє компанії перемогти своїх конкурентів на цільовому ринку. Формування конкурентної переваги є основою маркетингової стратегії, що забезпечує досягнення компанією зростання і прибутковості вище середнього по ринку [4].

Узагальнюючи досвід аналізу, можна висунути уточнене визначення маркетингової стратегії: маркетингова стратегія – це довгостроковий план маркетингової діяльності, який здійснює підприємство на цільовому ринку з метою досягнення маркетингових стратегічних цілей і визначає принципове рішення щодо підприємство для створення стійкої конкурентоспроможності. перевага. Якщо визначення сутності корпоративної маркетингової стратегії різними дослідниками укладається в рамки певної концепції (плану маркетингової діяльності для досягнення маркетингових цілей), то визначення конкретного змісту базується на перспективі досліджень маркетингу. Розбіжності виявляють більш різноманітний спектр позицій з цього питання.

Для формування змісту корпоративної маркетингової стратегії безпосереднім визначальним фактором є маркетингові цілі.

Є чотири основні маркетингові цілі [5]:

- Задоволення потреб споживачів;
- Отримати перевагу над конкурентами;
- Отримати частку ринку;
- Забезпечення зростання продажів.

Під концепцією маркетингової стратегії ми розуміємо детальний комплексний план досягнення маркетингових цілей. Обрана маркетингова стратегія розвитку повинна дати відповідь на наступні запитання [5]:

- Яка продукція розміщена на ринку, в яких категоріях і за якими цінами;
- На яких споживачів (тобто на який сегмент ринку) він розрахований і яких споживачів може залучити;
- Які умови необхідно створити для реалізації товарів на запланованому рівні;
- Якими каналами та в яких обсягах буде організовано постачання;
- Яким має бути обслуговування після продажі товарів і хто його надаватиме;

– Яких економічних результатів очікують учасники ринку та якою ціною, ці економічні результати будуть досяжними.

Ці стратегії повинні спрямовувати бізнес на найкраще вчасне пристосування своєї діяльності до динамічного маркетингового середовища для досягнення стратегічних цілей. Одним із основних напрямків формування стратегічної конкурентної переваги є надання послуг вищої якості, ніж у конкурентів. Ключовим тут є надання послуги, яка відповідає або навіть перевершує очікування клієнта на основі досвіду, який вони вже мають, і повідомлень, які вони отримують через прями (особисті) або масові (неособисті) маркетингові канали комунікації [6]. Структурні складові маркетингової стратегії наведено на рис. 1.1.

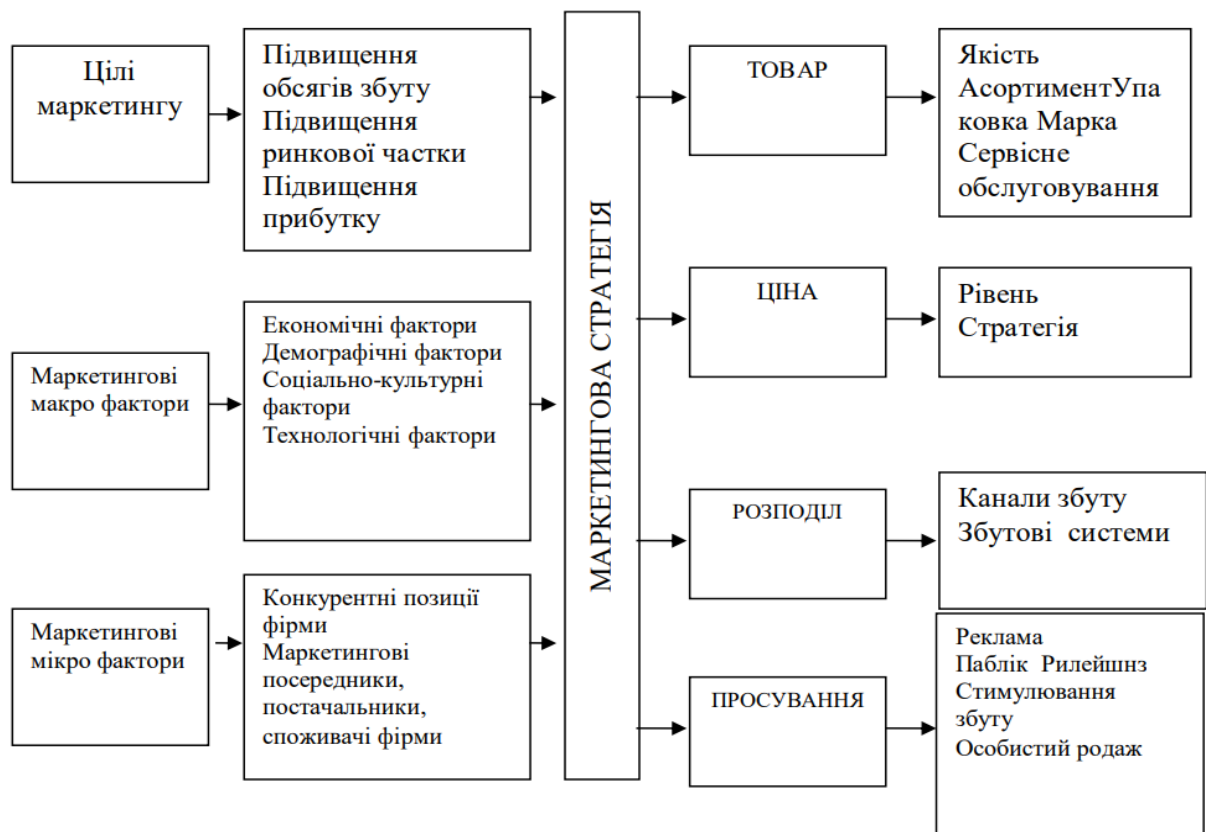


Рис. 1.1. Структурні складові маркетингової стратегії

Складено автором на основі джерела [6]

Узагальнюючи маркетингові погляди можна зрозуміти, що в традиційному підході ставляться в першу чергу до розуміння змісту тієї

маркетингової стратегії підприємства, яку обрала компанія. Зазвичай, центральну позицію в цьому грає безпосередньо товар і питання наявного асортименту підприємства, якості інгредієнтів чи готової продукції, упаковки відіграють вирішальну роль. Відповідно до цих наявних факторів впливу, здійснюється маркетингова та збутова політика підприємства: від вибору певного товару, визначення його конкретної ціни, різноманітних методів збуту і до кінцевого етапу – просування товару на ринку, вихід з певним товаром на новий ринок, етапу, на якому нарощується прибуток підприємства від продажів товару.

У сучасних умовах маркетингова стратегія компанії є комплексною, охоплює всі сфери її діяльності та розрахована на довгострокову перспективу. Основний фокус маркетингової стратегії полягає у формуванні ефективної орієнтованої на ринок організації та системи управління та відповідному розподілі управлінських ресурсів компанії. Можна підвести поточний підсумок, маркетингова стратегія розвитку підприємства розглядається як суміжна та поєднана система організації всієї роботи підприємства на ринку та поза ним [7].

Розробка маркетингової стратегії компанії – це процес складання та практичної реалізації генерального плану її діяльності. Його метою є ефективний розподіл ресурсів для забезпечення діяльності на цільовому ринку.

Предметом маркетингової стратегії є рішення про вибір найбільш прийняттого варіанту збуту товарів (робіт, послуг). Основними завданнями при формуванні маркетингової стратегії є [8]:

1. Формування цілей корпоративної діяльності;
2. Взаємна координація сфер діяльності;
3. Сформулювати SWOT-аналіз підприємства;
4. Розробка альтернативних стратегій для бізнесу;
5. Створення умови для передачі послуг бізнесу;
6. Оцінка ефективності корпоративних маркетингових кампаній.

Етапи формування стратегічного планування представлено на рис. 1.2.

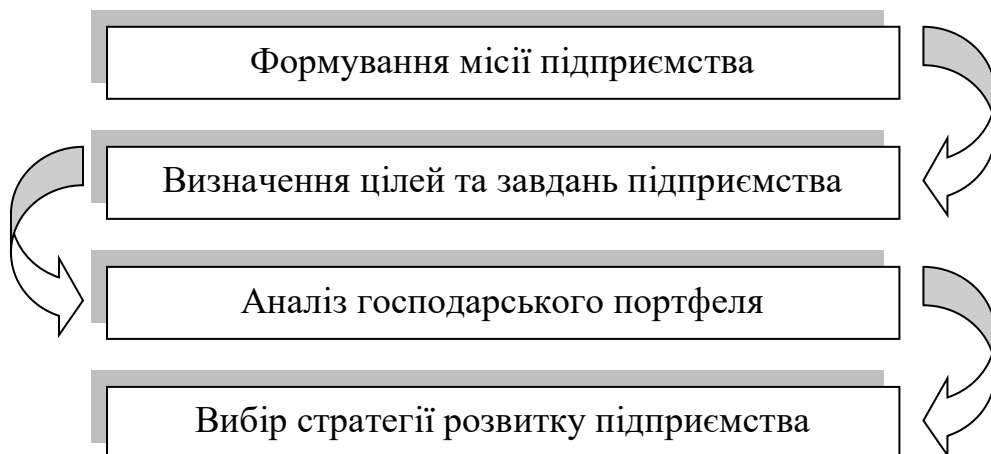


Рис. 1.2. Етапи побудови стратегічного планування

Складено автором на основі джерела [8]

На першому етапі формується корпоративна місія – головну мету, чітко висловивши причину існування компанії. Завдання в першу чергу формулюється в письмовій формі як офіційна програмна заява. Місія бізнесу – це фактор, який приваблює клієнтів, вказуючи, які потреби споживачів можна задовольнити найбільш ефективно. Місія повинна вказувати сферу діяльності компанії.

Наступним етапом стратегічного планування є розробка постановки плану в переліку цілей і завдань на кожному рівні управління підприємством. Серед найпоширеніших маркетингових завдань – збільшення частки ринку, максимізація прибутку, запуск інноваційних кампаній тощо.

На третьому етапі стратегічного планування бізнес проводить аналіз економічного «портфеля», тобто оцінку стану всіх стратегічних господарських підрозділів (СГП). СГП – це незалежний підрозділ або підрозділ, що відповідає за таксономічну групу або окремий продукт підприємства, орієнтованого на певний ринок [9].

Підсумовуючи вищенаведені пункти, управлінська група компанії, вирішує, яку саме стратегію треба використати, аби максимізувати прибуток компанії та підвищити показник конкурентоспроможності підприємства. Це

узагальнюючий етап, який є найважливішим, бо від цього залежить майбутній стан підприємства на ринку.

Теорія і практика стратегічного управління доводять необхідність побудови обґрунтованого «набору стратегій», що можливо досягти лише за умови чіткої координації діяльності всіх структурних підрозділів підприємства в системі стратегічного управління. Таким чином, методологічно важливою є проблема систематизації наявного у фірми набору стратегій. Більшість дослідників наголошують на неоднозначності класифікації корпоративних стратегій у науковій літературі. Різноманітність стратегій, що використовуються в управлінні бізнесом, ускладнює систематизацію, а багатогранність господарської діяльності зумовлює різноманітність класифікаційних ознак [10].

Отже, маркетингова стратегія – це синтез основних рішень, прийнятих для досягнення загальних цілей підприємства на основі вихідних даних ринкової ситуації та оцінки власних можливостей, а також інших факторів і сил маркетингового середовища.

1.2. Види маркетингових стратегій та підходи до її визначення

Ключове та найголовніше призначення маркетингової стратегії розвитку підприємства полягає в тому, щоб взаємно узгодити маркетингові цілі підприємства з її потенційними та наявними можливостями, вимогами цільової аудиторії та споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги на ринку.

До основних елементів, з чого складається маркетингові стратегії розвитку підприємства належать [11]:

1. Визначення цільового ринку;
2. Позиціонування;
3. Товарна політика:
 - якість;

- асортимент;
- упаковка;
- марка;
- зручність у споживанні;
- інше;

4. Цінова політика:

- умови забезпечення єдиної цінової політики;
- розмір знижок за каналами розподілу;
- інше;

5. Система розподілу:

- вибір каналів розподілу;
- умови збуту;
- навчання торговельного персоналу;
- завдання торговельного персоналу;
- інше;

6. Маркетингові комунікації:

- реклама;
- стимулювання збуту;
- мерчандайзинг;
- зв'язки з громадськістю;
- інше;

7. Гарантійне та післягарантійне обслуговування.

Маркетингова стратегія є діями компанії в певних, зазвичай конкурентних та жорстких, ринкових умовах та визначає ключові напрямки використання основних маркетингових інструментів з метою просування та поширення товарів чи послуг на цільових ринках і отримання позитивного кінцевого фінансового результату, який в перспективі дає підприємству конкурентну перевагу серед інших учасників ринку.

Розглянемо та проаналізуємо класифікацію маркетингових стратегій розвитку підприємства, яку наведено у табл. 1.2.

Треба розуміти, що відокремлюють величезну кількість різноманітних маркетингових стратегій, аналізуючи приклади того, як різні підприємства вибирають і застосовують різні стратегії. Хоча всі виробничі компанії діють на ринку з тією ж основною метою – отримання прибутку, жодна маркетингова стратегія не може досягти цілей, прийнятних для всіх компаній.

Якщо компанія займає стійке положення на ринку, стабільно розвивається і надалі збільшує обсяг продажів, прибуток і масштаб бізнесу, вона може мати наступні три шляхи розвитку [14]:

1. Зміцнити наявні можливості та ресурси компанії – інтенсивне зростання;
2. Об'єднання зусиль з іншими компаніями - інтегроване зростання.
3. Вихід на інші сфери бізнесу, не пов'язані з основною діяльністю компанії – диверсифіковане зростання.

Вибір стратегії інтенсивного зростання повинен ґрунтуватися на здатності компанії [15]:

- збільшити ринкову частку та продаж певних товарів на існуючих ринках; якщо це можливо, використовують наявну маркетингову стратегію підприємства, таку як глибоке проникнення;
- безперервний процес пошуку нових ринків збуту наявної продукції підприємства; за наявності такої можливості, використовують стратегію розвитку ринку;
- пропозиція підприємства щодо нового товару на ринку, де вже досліджуване підприємство збуває свою продукцію – стратегія розвитку товару.

Таблиця 1.2

Класифікація маркетингових стратегій розвитку підприємства

№	Класифікаційна ознака	Види стратегії
1	За загальним станом підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегія виживання - Стратегія стабілізації - Стратегія росту - Стратегія концентрації

Продовження табл. 1.2

2	За напрямком розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегія інтенсивного розвитку - Стратегія інтеграційного розвитку - Стратегія диверсифікаційного розвитку
3	За терміном реалізації	<ul style="list-style-type: none"> - Довгострокова - Середньострокова - Короткострокова
4	За стадією життєвого циклу товару	<ul style="list-style-type: none"> - На стадії впровадження - На стадії росту - На стадії насичення - На стадії спаду
5	За особливістю галузі	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегія в нових галузях - Зрілих галузях - Галузях у стані стагнації чи спаду - Роздроблених галузях на міжнародних ринках
6	За конкурентним станом підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегія лідера - Стратегія послідовників - Стратегія ринкової ніші
7	За привабливістю ринків	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегія розвитку - Стратегія підтримання - Стратегія збирання врожаю - Стратегія елімінації
8	За конкурентною перевагою	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегія цінового лідерства - Диференціація - Фокусування - Концентрація
9	За охопленням ринків	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегія недиференційованого маркетингу - Диференційованого маркетингу - Концентрованого маркетингу
10	За видом спеціалізації	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегія товарної спеціалізації - Сегментної спеціалізації - Вибіркової спеціалізації повного охоплення
11	За станом ринкового попиту	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегія конверсійного маркетингу - Стратегія креативного маркетингу - Стратегія стимулюючого маркетингу - Стратегія підтримуючого маркетингу - Стратегія демаркетингу
12	За елементами комплексу маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> - Товарна стратегія - Цінова стратегія - Стратегія товароруху - Стратегія просування

Складено автором на основі джерела [13]

Якщо розглядати маркетингові стратегії розвитку підприємства, як один з ключових показників покращення конкурентоспроможності компанії, невід'ємною складовою є безпосередньо стратегії інтегративного росту.

Інтегровані маркетингові стратегії підприємства передбачають збільшення результатів діяльності фірми за рахунок спільних зусиль з іншими фірмами. Залежно від того, з ким об'єднується компанія, стратегії можна розділити на такі види: пряма інтеграція, зворотна інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція [16].

– Стратегія прямої інтеграції передбачає об'єднання виробників з дистриб'юторами.

– Стратегія зворотної інтеграції передбачає об'єднання виробників з постачальниками матеріалів і технологічних ресурсів.

Стратегія вертикальної інтеграції – це коли постачальники, виробники та посередники працюють разом, щоб сформувати канали розподілу продукції. Поширеною формою вертикальної інтеграції є вертикальна система маркетингу та продажів, яка забезпечує узгодження інтересів усіх учасників каналу розподілу. Інтерес досягається тим, що один із гравців виконує головну роль і таким чином контролює діяльність інших гравців на ринку.

Вертикальна система підприємства відноситься до організаційної структури, в якій усі учасники належать до одного підприємства. Тобто виробниче підприємство має оптову базу та власний фірмовий магазин, через який здійснюється товарообіг [17].

Адміністративні вертикальні системи створюються в межах економічної влади одного з акторів. Економічну потужність учасника можна відобразити в його великих масштабах і фінансовій потужності, що дозволяє йому координувати діяльність легальних і незалежних посередників у рекламі, ціноутворенні, виборі місця тощо. Приклади таких систем існують і у вітчизняній господарській практиці, але контролюючими суб'єктами в цих системах є не виробники, а посередники.

Під контрактною вертикальною маркетинговою системою розуміють спільні зусилля виробників, оптових і роздрібних торговців за певних умов. Основною формою цієї системи є франчайзингова система.

Стратегія глибокого проникнення на ринок має ознаки низького підприємницького ризику і реалізується за допомогою таких засобів [18]:

- Активізація рекламних кампаній;
- Використовування засобів просування;
- Поліпшення рівня продуктів і послуг;
- Розвиток мережі продажів.

Стратегія розвитку ринку полягає в адаптації наявних продуктів компанії до нових ринків збуту. Ця стратегія може бути реалізована в двох напрямках [19]:

1. Шляхом залучення нових сегментів ринку до споживання існуючих продуктів. Яскравим прикладом цієї стратегії є позиціонування Johnson's Baby Oil як ефективного зволожувача для жіночої шкіри;

2. Використовують наявні продукти для виходу на нові сегменти ринку. Ця стратегія дуже широко використовується і є різновидом першого напрямку, тому що, хоча сегментація базується на географічних характеристиках, вона також базується на залученні нових сегментів.

Стратегія розвитку продукту, як і попередня стратегія, характеризується тривалими циклами впровадження, високими ризиками та високими витратами на розробку та виробництво нового продукту.

Стратегія диверсифікації використовується, коли бізнес відкриває нові можливості в інших сферах бізнесу. У деяких випадках ця стратегія може бути необхідною, коли ринок, на якому працює компанія, звужується і компанія змушена шукати інші види діяльності.

Диверсифікація – це стратегія, яка передбачає вихід компанії на нові сфери бізнесу. В загальній практиці, стратегія диверсифікації поділяється на такі два види: вертикальна та горизонтальна.

Вертикальна диверсифікація – фірма починає виробляти продукти, які технічно та маркетингово пов'язані з існуючими продуктами фірми. Основними перевагами такої стратегії, є [20]:

- Координація рухів у поєднанні з сильними здібностями до контролю;
- Внутрішні ділові відносини всередині компанії стабільні;
- Постачання матеріально-технічних ресурсів гарантоване;
- Тісний контакт з кінцевими споживачами.

Можна виділити наступні ключові недоліки вертикальної диверсифікації [21]:

- Взаємозалежність між різними відділами компанії означає, що як тільки відбудуться негативні зовнішні зміни, стан компанії погіршиться;
- Обмежений ринок збуту, що призводить до зниження конкурентного впливу;
- Потреба в удосконаленні пов'язана з величезною ціною, що в кінцевому підсумку призводить до надто високих витрат на ресурси за середніми ринковими цінами. Через ці недоліки знижується рівень вертикальної диверсифікації.

Горизонтальна диверсифікація передбачає вихід на нові сфери діяльності, які пов'язані із задоволенням потреб існуючих клієнтів (споживачів) компанії. Підприємства, які виробляють певні види продукції чи послуг, можуть отримувати інформацію від своїх споживачів про попит на інші види продукції та послуг і скористатися цією можливістю. Вищенаведений аналіз горизонтальної диверсифікації і є основними перевагами, які надають змогу різнобічно врахувати потреби споживачів, при цьому досягається ефект синергізму – сукупність видів діяльності дає значніший ефект, ніж окремі види діяльності.

Звичайно, невід'ємними маркетинговими стратегіями у світовій практиці, є стратегії ринкового лідера, які часто використовуються підприємствами, які займають ключові позиції на ринку. Займати першість на ринку – це важка праця для кожної компанії незважаючи на ринок.

Зазвичай, ринковий лідер має використовувати наступні ключові види маркетингових стратегій для утримання лідуєчих позицій на ринку: розширення ринку; захисту позицій та підвищення ринкової частки [22].

Маркетингові стратегії розширення місткості ринку можна реалізувати трьома способами [23]:

– Перший спосіб. Передумова пошуку нових споживачів полягає в тому, що кожен продукт має своїх потенційних споживачів, які не знають про його існування.

– Другий спосіб. Знайдіть нові потреби – направляйте компанію на відкриття нових сфер і застосувань продуктів. Відкриття нових сфер застосування продукту може бути ініційовано самими споживачами або відкритими через розвиток потреб споживачів.

– Третій спосіб. Збільшення споживання продукту досягається за рахунок активної реклами, тобто реклами, яка спонукає до збільшення частоти та кількості використання продукту.

Якщо порівнювати різні категорії, то пошук нових споживачів і нових потреб – це повторна поява стратегії розвитку ринку (одна зі стратегій інтенсивного зростання), а збільшення споживання – це стратегія глибокого проникнення на ринок (також одна зі стратегій інтенсивного зростання).

Стратегія захисту позиції є дуже важливим напрямком корпоративної стратегічної діяльності лідера, тому що завжди є компанії, які прагнуть зайняти лідируючі позиції на ринку, а враховуючи, що лідер має велику кількість товарів і ринків.

Для утримання позиції на ринку, лідери використовують наступні дії [24]:

– Проактивна інноваційна політика, інакше лідируючі позиції можуть бути усунені;

– Увага на матриці товарного ринку – коли лідери ринку оцінюють той чи інший сегмент, вони, як правило, повинні орієнтуватися не на максимальний прибуток, а на збереження своєї позиції в цьому сегменті;

- Орієнтуватися на довгостроковий розвиток і не гнатися за швидким успіхом;

- Орієнтація на високу якість продукції та ефективне обслуговування;

- Агресивна рекламна кампанія.

Стратегія збільшення частки ринку за наявної ємності ринку. Ця стратегія передбачає, що зростання частки ринку є фактором зростання прибутковості компанії. Але сучасна маркетингова література містить теорії, які заперечують пряму залежність між часткою ринку та прибутком фірми. Якщо збільшення частки ринку відбувається на основі цінового лідерства або стратегії диференціації, то вибір цієї стратегії виправданий. Існують певні обмежувальні фактори застосування цієї стратегії [25]:

- Правові обмеження (обумовлені антимонопольним законодавством),

- Зростання витрат підприємства на забезпечення збільшення частки ринку, оскільки зростає вартість системи просування, боротьба з конкурентами. втрачаючи частку ринку, після того, як частка ринку досягає 50%, прибутковість знижується;

- Обмеження формування набору маркетингових методів полягає в тому, що обраний набір методів ефективний при формуванні певної частки ринку, але може бути неефективним при спробі збільшити відсоток ринку.

Дуже важливою класифікацією маркетингової стратегії є саме залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту або залежно від конкурентоспроможності СГП та привабливості його ринку збуту (рис. 1.3)[26]:

- 1) Стратегія розвитку включає виділення фінансових коштів на певну СГП підприємства, збільшення маркетингових зусиль для збільшення його частки на ринку (включаючи зміцнення слабких ланок, пошук можливих провідних напрямків, інвестування в найбільш прибуткові напрямки, застосування ефекту масштабу виробництва). Він використовується для компаній, які працюють на швидкозростаючих ринках, але не мають на них

конкурентних переваг (за термінологією Бостонської консультативної групи це так звані «знаки питання»), а також для тих, чия продукція у занепаді. Стратегічні бізнес-підрозділи без конкурентних переваг мають перспективи зростання на цьому ринку (БКГ вважає, що такі підприємства або бізнес-підрозділи мають назву «собаки»). Тобто ця стратегія підходить для перспективи «знак питання» та перспективи «собака».

Зростання ринків збуту	«Зірки»	«Знаки питання»
	«Дійні корови»	«Собаки»

Відносна ринкова частка

Рис. 1.3. Візуалізація матриці Бостонської консультативної групи

Складено автором на основі джерела [27]

2) Стратегія підтримання конкурентних переваг або стратегія вибіркового розвитку – вона полягає у відстоюванні СГП своїх ринкових позицій з метою фіксації досягнутої ринкової частки через концентрації на привабливих сегментах ринку та споживачів, спеціалізації на обмежених та унікальних перевагах, пошук шляхів вдосконалення додаткових конкурентних переваг та захист своєї ринкової частки на ринку. Ця стратегія використовуються ринковими лідерами, які діють на зростаючому ринку і мають на ньому конкурентні переваги та направляють тренди (так звані «зірки»), підприємствами, товари яких досягли певної зрілості, але приносять немаленькі прибутки підприємству, не дивлячись на звуження ринку збуту, – це, згідно БКГ, «дійні корови»;

3) Стратегія «збирання врожаю» – передбачає зосередження маркетингових зусиль на слабких стратегічних підрозділах бізнесу, які втрачають частку ринку, але все ще мають потенціал отримання прибутку.

В результаті ця позиція актуальна для слабких «дійних корів», сумнівних «знаків питання» і «собак». Ця маркетингова стратегія зосереджена на пошуку шляхів збільшення частки ринку без значного ризику, скорочення інвестицій і більш короткострокової перспективи.

4) Стратегія елімінації – передбачає вилучення СГП з портфеля бізнесу компанії, коли продукт знаходиться в зоні збитків і припиняє інвестиції, це робиться для сумнівних та неперспективних «знаків питання» і неефективних «собак».

Формування маркетингової стратегії розвитку підприємства дає змогу визначити напрямок його поведінку на ринку з урахуванням умов зовнішнього середовища та можливого характеру його змін, оцінити конкурентоспроможність компанії та сильні сторони його стратегічних конкурентів, сформулювати глобальні цілі своєї діяльності та цілі, які вона визначає, визначити ресурси, необхідні для досягнення перспективних цілей, і забезпечити найбільш ефективне використання цих ресурсів [28].

Суть нового підходу до управління корпоративною діяльністю полягає в тому, що компанія розглядається як складна система виробничо-економічного та соціального розвитку. Вона змінюється з часом, зазнає впливу факторів зовнішнього середовища і сама певною мірою впливає на це середовище та на ринок загалом [29].

Маркетингова стратегія підприємства на сучасному ринку формується під впливом багатьох факторів. Формулюючи маркетингову стратегію вашої компанії, почніть з розгляду чотирьох основних груп факторів (рис. 1.4):

Стратегічне завдання перед управлінським складом компанії полягає в тому, щоб реалізувати очікувану мету, необхідно виявити керовані і некеровані фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, змінити

керовані фактори для адаптації до некерованих факторів найбільш розумним чином. Цей процес є динамічною системою управління.

Внутрішнє середовище підприємницької діяльності впливає на внутрішній світ самого суб'єкта підприємницької діяльності. Оскільки будь-яка система трудової діяльності вимагає додавання певної форми організації для забезпечення її функціонування, стратегічний напрямок менеджменту має бути спрямований на пошук нових і більш ефективних форм організації, які б відповідали сучасним вимогам взаємовідносин між виконавчою владою та керівництвом у всьому аспекти системи, їх правові та економічні відносини, розподіл праці та форми кооперації [31].



Рис. 1.4. Ключові фактори формування маркетингової стратегії

Складено автором на основі джерела [30]

Характерні риси маркетингової стратегії підприємства [32]:

– Маркетингова стратегія є довгостроково-орієнтованою;

- Являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства;
- Базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу;
- Маркетингова стратегія має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства, є складовою частиною стратегічної піраміди підприємства;
- Визначає ринкове спрямування діяльності підприємства, тобто його ринкові напрямки;
- Визначає сильні сторони підприємства, а відповідно визнає конкурентні переваги підприємства.

Необхідно виокремити, що для вибору прийнятної маркетингової стратегії, маркетингові цілі повинні узгоджуватися із загальними цілями підприємства, щоб запобігти конфлікту між маркетинговою стратегією та загальною стратегією розвитку. На вибір маркетингової стратегії впливає позиція підприємства на ринку, наявність ресурсів, рівень витрат на виробництво і збут.

Коли підприємство обирає маркетингову стратегію, його маркетингові цілі повинні узгоджуватися із загальними цілями підприємства, щоб запобігти конфліктам між стратегією та місією підприємства. На вибір маркетингової стратегії компанії також впливають її положення на ринку, наявність ресурсів, обсяг виробництва, витрати на маркетинг [33].

Щоб вибрати найперспективнішу та найдоцільнішу маркетингову стратегію, компанія повинна провести належне дослідження, відповівши на такі наступні запитання [34]:

1. На чому ми спеціалізуємося?
2. Хто наші клієнти?
3. Де вони знаходяться?
4. Де і як ми поширюємо наші продукти?
5. Які продукти найбільш користуються попитом?
6. За якої ціни продукти частіше купують?
7. Чи можемо ми стати лідером у нашій галузі?

8. Чи можемо ми надавати нові послуги:

9. Чи може компанія надавати інші нові послуги?

Якщо поступово та структуровано підійти до цього питання, вибір маркетингової стратегії розвитку підприємства буде доволі обґрунтованим та потенційно, надасть підприємству шляхи вдосконалення продуктивності та неодмінно позитивно відзначиться на ключових показниках ефективності діяльності загалом. Створена на основі такого дослідження маркетингова стратегія є базою маркетингового плану підприємства.

У цілому в результаті проведеного дослідження можна виділити наступні ключові етапи розробки маркетингової стратегії [35]:

- Визначення місії компанії, тобто цілей та основних напрямів майбутньої діяльності;
- Оцінка поточної ситуації, аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів функціонування компанії на ринку;
- Визначення попередніх цілей бізнесу (на основі попередніх етапів і з урахуванням фактичних результатів);
- Розробити маркетингові стратегії для всіх п'яти напрямків маркетингового комплексу (визначити і оцінити варіанти, вибрати один з них для кожного компонента);
- Сформувати цілісну стратегію, частини якої не повинні суперечити одна одній, а повинні доповнювати одна одну;
- Впровадити стратегії (включаючи план дій, бюджет і графік реалізації);
- Контролювати досягнення поставлених цілей.

Функціонування компанії у ринкових умовах господарювання має висувати насамперед вирішення великої кількості потенційних та наявних проблем, що в першу чергу, пов'язані з вибором і закріпленням певної частини конкурентного ринку, формування конкурентного статусу підприємства і залучитися підтримкою його в умовах загострення конкурентної боротьби. Вирішенню цих проблем сприяє розроблення

економічно обґрунтованої маркетингової стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах.

1.3 Маркетингова стратегія як ключовий інструмент конкурентоспроможності підприємства на ринку

Конкурентоспроможність підприємства визначається його власною конкурентоспроможністю та конкурентоспроможністю виробів даного підприємства. Методика дослідження конкурентоспроможності підприємства визначається різноманіттям умов ринкової конкуренції, організаційно-економічних форм суб'єктів господарювання, що розглядаються з точки зору конкурентоспроможності, внутрішньої структури і характеру підприємств. Серед них такі фактори, як методи комунікації та позиціонування компанії на ринку [36].

Залежно від характеристик досліджуваних підприємств визначення конкурентоспроможності може мати свої особливості. Погляди економістів на пояснення конкурентоспроможності наведено в табл.1.3.

Таблиця 1.3

Трактування конкурентоспроможності вченими

Вчений	Трактування
Бланк І.А. [4, с. 48]	Система характеристик, які оцінюють господарську діяльність господарства і впливають на результати суперництва з іншими підприємствами на споживчому ринку.
Должанський І.З., Загорна Т.О. [4, с. 48]	Властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами.
Іванов Ю.Б. [7, с. 138]	Система, що складається з безперервно взаємодіючих чинників та характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства до отримання та утримання протягом тривалого часу конкурентної переваги.
Фатхугдинов Р.А. [12, с. 13]	Здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні, області) в даний період часу шляхом випуску і реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг.

Складено автором на основі джерела [37,38,39].

Актуальність теми дослідження залежить від її важливості та адаптивності в сучасних умовах. Оскільки маркетингова стратегія є ключовим інструментом конкурентоспроможності підприємства, вона особливо важлива в бізнес-середовищі, яке постійно змінюється. Зміни споживчого попиту, технологічні інновації, конкурентний тиск та інші фактори є в цьому питанні – вирішальними для будь-якого бізнесу.

Під час економічної глобалізації підприємства стикаються з ширшим полем конкуренції та новими можливостями для взаємодії зі світовим ринком. З цієї точки зору, формулювання ефективних маркетингових стратегій має велике стратегічне значення для забезпечення конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до міжнародних тенденцій [40].

Швидкі зміни в споживчих потребах і перевагах вимагають від компаній постійного перегляду своїх стратегій, щоб реагувати на зміну потреб клієнтів. Маркетингові стратегії мають бути гнучкими та враховувати динаміку ринку, щоб забезпечити успішне залучення вашої цільової аудиторії.

Безупинний розвиток технологій приніс значні зміни в спосіб ведення бізнесу та взаємодії з клієнтами. Використання цифрових технологій, аналітики даних та інших маркетингових інновацій стає необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Також не менш важливим аспектом є соціокультурні та економічні зміни, такі як зміни стилю життя, споживчих цінностей, економічної нестабільності тощо. Маркетингова стратегія стає інструментом адаптації до цих змін і забезпечення стабільності бізнесу.

Роль маркетингової стратегії як ключового інструменту конкурентоспроможності бізнесу можна описати наступними аспектами [41]:

1. Стратегічне планування. Маркетингова стратегія є ключовим компонентом стратегічного бізнес-планування. Це допомагає компанії визначити свої довгострокові цілі та засоби їх досягнення за допомогою

маркетингових кампаній. Ефективні стратегії дозволяють підприємствам вибрати найкращий напрямок розвитку в конкурентному середовищі та забезпечити сталий розвиток.

2. Визначення конкурентної переваги. Маркетингова стратегія допомагає бізнесу визначити та використати свої конкурентні переваги. Це може включати унікальність продукту, ефективність виробництва, гнучкість ціноутворення, сильний бренд та інші фактори, які роблять компанію привабливою для споживачів порівняно з іншими гравцями на ринку.

3. Орієнтація на споживача. Маркетингова стратегія зорієнтована на розуміння потреб та бажань споживачів. Вона дозволяє підприємству створювати продукти та послуги, які відповідають потребам ринку. Зосередження на споживачі допомагає не тільки залучати нових клієнтів, але й утримувати існуючих, забезпечуючи їхню лояльність [42].

4. Визначення маркетингових метрик. Маркетингова стратегія встановлює ключові метрики для вимірювання ефективності маркетингових кампаній. Це може включати показники, такі як конверсія, витрати на привертання клієнтів, рентабельність кампаній тощо. Метрики дозволяють підприємству аналізувати та оптимізувати свої маркетингові зусилля для досягнення максимального ефекту.

5. Адаптація до змін. Маркетингові стратегії допомагають компаніям адаптуватися до змін у ринковому середовищі, включаючи нові тенденції, технологічні інновації, зміни потреб споживачів тощо. Це створює гнучкість і резерви для ефективного реагування на непередбачені обставини [43].

6. Збільшення впізнаваності бренду. Маркетингова стратегія допомагає визначити, як компанія хоче бути визнаною на ринку, і спрямовує зусилля для створення позитивного іміджу та впізнаваності бренду. Це надзвичайно важливо для побудови довгострокових відносин із клієнтами та забезпечення стабільного успіху.

7. Управління ризиками. Маркетингова стратегія дозволяє підприємствам аналізувати ризики та розробляти стратегії їх зменшення. Це

важливо, оскільки підприємства часто стикаються з непередбаченими обставинами, і здатність адекватно реагувати на ці ситуації може визначити їхнє виживання.

Якщо ефективно використовувати маркетингову стратегію по цим пунктам, підприємство зможе продуктивно інсувати на будь-якому конкурентному ринку, не зважаючи на галузь та досягати успіху. При правильній пріоритизації та доцільному використанні ресурсів, сучасне підприємство може злегкістю вийти на найвищі конкурентні місця та почати будувати тренди на ньому [44].

Під конкурентоспроможністю підприємства з погляду маркетингової орієнтації розуміють здатність господарської одиниці ефективно діяти на ринку, базуючись на постачанні товарів, що відповідають потребам і перевагам покупців за якістю, кількістю та різноманітністю в межах визначеного терміну[45].

Беручи до уваги численні фактори, що впливають на економічну діяльність, компанії повинні уточнити свої стратегії конкурентної поведінки на відповідних ринках. На цій основі саме той механізм, який формує маркетингову стратегію на основі стратегічних намірів і цілей підприємства і забезпечує необхідний рівень конкурентоспроможності, що дозволяє підприємству здійснювати економічно ефективну діяльність і займати міцні конкурентні позиції на ринку у довгостроковій перспективі [46].

Формування маркетингових стратегій підприємств для підвищення конкурентоспроможності гарантується на основі реалізації наступних заходів [47]:

- Вивчення впливу макро- та мікрофакторів середовища та оцінка конкурентоспроможності інших виробників продукції;
- Розробляти конкурентні стратегії для різних сегментів ринку і різних видів продукції;

– Забезпечити єдність стратегічного розвитку компанії, переконатися, що конкурентна стратегія узгоджується з місією компанії та інтегрована в основну стратегію компанії.

Конкурентна стратегія підприємства може відповісти на питання про те, як підприємство конкурує на цільовому ринку, тим самим витримуючи конкурентний тиск і перемагаючи в конкурентній боротьбі. Водночас він завжди обертається навколо одного й того самого – як компанія діє на ринку та задовольняє потреби споживачів краще, ніж її конкуренти.

Етапи формування конкурентної стратегії підприємства зображено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Етапи формування конкурентної стратегії підприємства

Складено автором на основі джерела [48]

Виходячи з вищенаведеної інформації стосовно видів маркетингових стратегій по всьому світу, відрізняють формування маркетингової стратегії залежно від конкурентоспроможності підприємства та привабливості ринку на якому зосереджена діяльність підприємства (рис. 1.6).

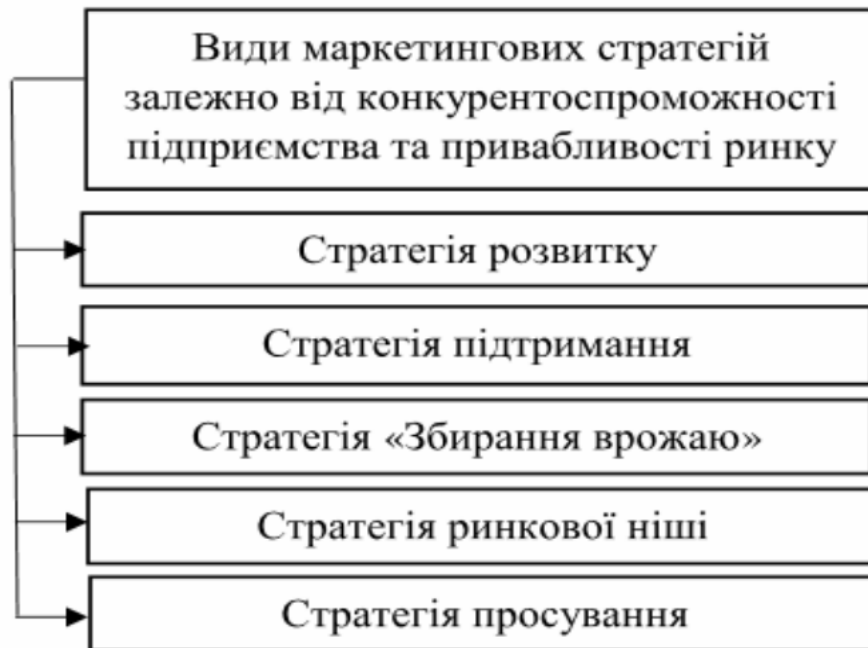


Рис. 1.6. Види маркетингових стратегій залежно від конкурентоспроможності підприємства та привабливості ринку

Складено автором на основі джерела [49,50]

Як видно з малюнка, жодна маркетингова стратегія не є прийнятною для всіх підприємств. Різноманітність маркетингових стратегій зумовлена відмінностями в їх складових елементах – конкурентній позиції фірми, маркетингових цілях, фінансах, виробництві, технічних можливостях і людських ресурсах.

Сьогодні більшість підприємств використовують у своїй діяльності переважно окремі елементи маркетингових стратегій, які не дають максимального ефекту. Сучасна економічна ситуація не дозволяє більшості виробників використовувати у своїй діяльності всю комплексну систему маркетингу. Ми твердо віримо, що універсальної стратегії не існує, і кожне підприємство має розробити та впровадити власну конкурентоспроможну маркетингову стратегію, щоб воно могло усунути загрози та недоліки, з одного боку, та реалізувати власні можливості та переваги з іншого [51].

Основою методичного інструментарію в процесі формування корпоративної маркетингової стратегії є методи економічного та

стратегічного аналізу, які дозволяють діагностувати та оцінити ресурсний потенціал галузі, визначити її потенційні можливості та здатність змінити векторне направлення маркетингової стратегії на основі стратегічних завдань підприємства.

Для того, щоб сформульована маркетингова стратегія була ефективною та відповідала встановленим цілям і довгостроковим інтересам компанії, необхідно враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів для забезпечення ефективного управління маркетинговими стратегіями.

Ключові фактори, які безпосередньо мають вплив на конкурентоспроможність підприємства, зображено на рис. 1.7.

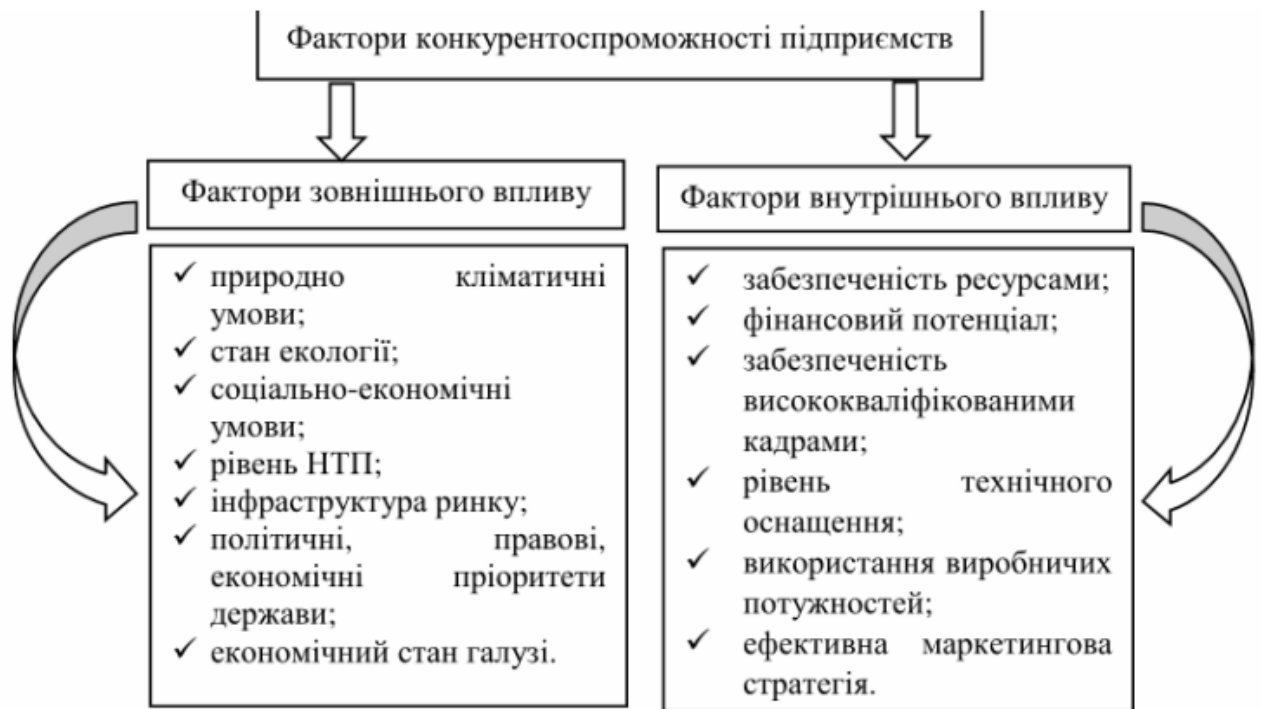


Рис. 1.7. Фактори конкурентоспроможності, які впливають на підприємство

Складено автором на основі джерела [51]

Успішна робота бізнесу залежить не тільки від ефективної роботи внутрішніх систем, а й від впливу зовнішніх факторів, що змушує суб'єктів господарювання шукати ефективні алгоритми. Це спонукає керівництво компанії систематично аналізувати вплив цих факторів. Варто підкреслити,

що такі дії керівництва компанії забезпечують своєчасне реагування організації на зміни, вжиття відповідних заходів для зміцнення конкурентних позицій, передбачення перспектив розвитку в майбутньому.

Для ефективного функціонування бізнесу можна запропонувати алгоритм формування маркетингової стратегії бізнесу, який забезпечить ефективну роботу на всіх рівнях його діяльності.

Ключові етапи побудови маркетингової стратегії для покращення конкурентоспроможності підприємства зображено у табл.1.4.

Таблиця 1.4

Основні етапи побудови маркетингової стратегії для покращення конкурентоспроможності підприємства

Перший етап	Другий етап	Третій етап
Визначення основної місії та ключових цілей функціонування підприємства	Суцільна та структурна оцінка конкурентного середовища досліджуваного підприємства	Першочергове формування стратегічного напрямлення підприємства
Формування перспектив у роботі підприємства	Комплексна оцінка факторів впливу середовища на діяльність та успішність підприємства	Структурне формування тактичних заходів та подальших дій підприємства
Комплексна розробка стратегічних та оперативних напрямів діяльності підприємства	Грунтовний аналіз стратегічних альтернатив та ризиків	Впровадження маркетингової конкурентної стратегії

Складено автором на основі джерела [52]

Кожний з цих етапів служить рушійним механізмом у побудові ефективної маркетингової стратегії. Алгоритм дій до кожного етапу є унікальним та потребує поступової та кропіткої аналітичної роботи. Першочергові дії до кожного з етапів побудови продуктивної маркетингової стратегії, як ключового інструменту конкурентоспроможності підприємства [53]:

Етап 1.

– Для ефективного аналізу місії та існуючих цілей підприємства, використовувати можна модель системи стратегічного управління, «Дерево цілей» тощо;

– Для аналізу зовнішнього конкурентного середовища, спеціалісти можуть використовувати наступні методи: життєвий цикл товарів та галузі загалом, PEST-аналіз, основна концепція 5 конкурентних сил Портера, ключові фактори успіху та аналіз загальних стратегічних груп конкурентів.

1. Етап 2.

– Для ефективного аналізу внутрішнього середовища та загального стратегічного потенціалу, можна використовувати схеми життєвих циклів виробу, товару, організації, технології, графік М. Портера «рентабельність – частка ринку», крива досвіду, ланцюг створення вартості та формування ціноутворення тощо;

– Для стратегічного моніторингу ситуації на ринку та підприємства, використовують наступні методи: SWOT-аналіз, матриця БКГ, SPACE-аналіз, аналіз 7P, матриця Ансофа «товар – ринок» тощо.

2. Етап 3. Цей етап характеризується визначенням стратегічної конкурентної переваги для ефективної інтеграції нової маркетингової стратегії для покращення конкурентоспроможності підприємства. На цьому етапі аналізують по наступним показникам: результати SWOT-аналізу, SPACE-аналізу, портфельного та конкурентного аналізу тощо.

Кожен етап має свої методи та методи стратегічного аналізу. При поетапній розробці маркетингової стратегії на основі запропонованої структури і логічної схеми та оцінки конкурентної позиції підприємства необхідно враховувати його наявних і потенційних споживачів, а також конкурентів. Компанії повинні постійно аналізувати конкурентів і розробляти маркетингові конкурентні стратегії, які ефективно позиціонують їх відносно конкурентів і забезпечують найбільшу конкурентну перевагу. Процес розробки маркетингової стратегії безпосередньо пов'язаний з

аналізом діяльності конкурентів і передбачає розробку заходів щодо боротьби з конкурентами.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності підприємства є процесом, який потребує певних заходів протидії та управління, особливо формування маркетингових стратегій. Склад, структура та кваліфікація всіх основних організаційних компонентів, включаючи людей, технології, обладнання, продукти та ринки збуту, стають важливими. Ключем до забезпечення конкурентоспроможності компанії є розробка маркетингової стратегії, яка враховує всі аспекти та фактори впливу.

Висновки до першого розділу

Проаналізувавши класифікацію науковців та визначившись під впливом великої кількості думок, можна узагальнити, що маркетингова стратегія підприємства – це синтез основних рішень, прийнятих для досягнення загальних цілей підприємства на основі вихідних даних ринкової ситуації та оцінки власних можливостей, а також інших факторів і сил маркетингового середовища.

Під час формування маркетингової стратегії підприємства на сучасному та прогресивному ринку, потрібно виконати наступні першочергові дії: формування цілей корпоративної діяльності; взаємна координація сфер діяльності; сформулювати SWOT-аналіз підприємства; розробка альтернативних стратегій для бізнесу; створення умови для передачі послуг бізнесу; оцінка ефективності корпоративних маркетингових кампаній.

На сьогоднішній день, налічується величезна кількість маркетингових стратегій для підприємства, але для кожної стратегії є основні характерні риси, які спостерігаються в усіх вищенаведених: маркетингова стратегія є довгостроково-орієнтованою; являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства; базується на результатах маркетингового стратегічного

аналізу; маркетингова стратегія має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства, є складовою частиною стратегічної піраміди підприємства; визначає ринкове спрямування діяльності підприємства, тобто його ринкові напрямки; визначає сильні сторони підприємства, а відповідно визнає конкурентні переваги підприємства.

Маркетингова стратегія відіграє вирішальну роль у побудові конкурентоспроможності компанії на ринку. Під конкурентоспроможністю підприємства з погляду маркетингової орієнтації розуміють здатність господарської одиниці ефективно діяти на ринку, базуючись на постачанні товарів, що відповідають потребам і перевагам покупців за якістю, кількістю та різноманітністю в межах визначеного терміну.

Виділяють 5 ключових видів маркетингової стратегії залежно від конкурентоспроможності підприємства та привабливості ринку: стратегія розвитку; стратегія підтримання; стратегія «Збирання врожаю»; стратегія ринкової ніші; стратегія просування.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СТАНУ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Аналіз ринку молочних продуктів

Молочна галузь є однією з провідних в харчовій і переробній промисловості й формує досить значний за обсягами ринок. Частка витрат населення на молочні продукти становить 15% від загальних витрат на харчування (це четверте місце після витрат на хлібобулочні, м'ясні, борошняні й макаронні вироби) [54].

Ринок молочної продукції ділиться на такі основні сегменти: молоко питне, кисломолочні продукти, морозиво та харчовий лід, сири, сироватки, масло, вершки, СЗМ, молоко згущене, СНМ, казеїн. На рис. 2.1 наведено структуру українського ринку молочної продукції за останні роки. Найбільша частка ринку належить питному молоку – 43%, друге місце займають кисломолочні продукти 20,4% та можна сказати, що третє місце ділять морозиво і харчовий лід – 9,6% та сири – 9,3% [55].

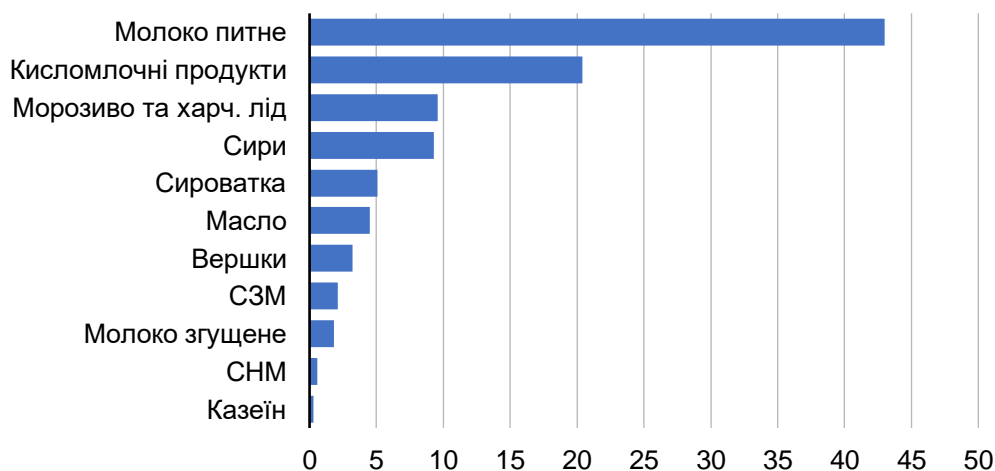


Рис. 2.1. Структура українського ринку молочної продукції

Складено автором на основі джерела [55]

В Україні прослідковується падіння поголів'я корів та виробництва молока. Якщо розглядати дані 2020 року, то цей рік став переломним, але не в кращій бік. За підсумками випуск молока скоротився майже на 400 тис. т (у порівнянні з аналогічним періодом 2019 року).

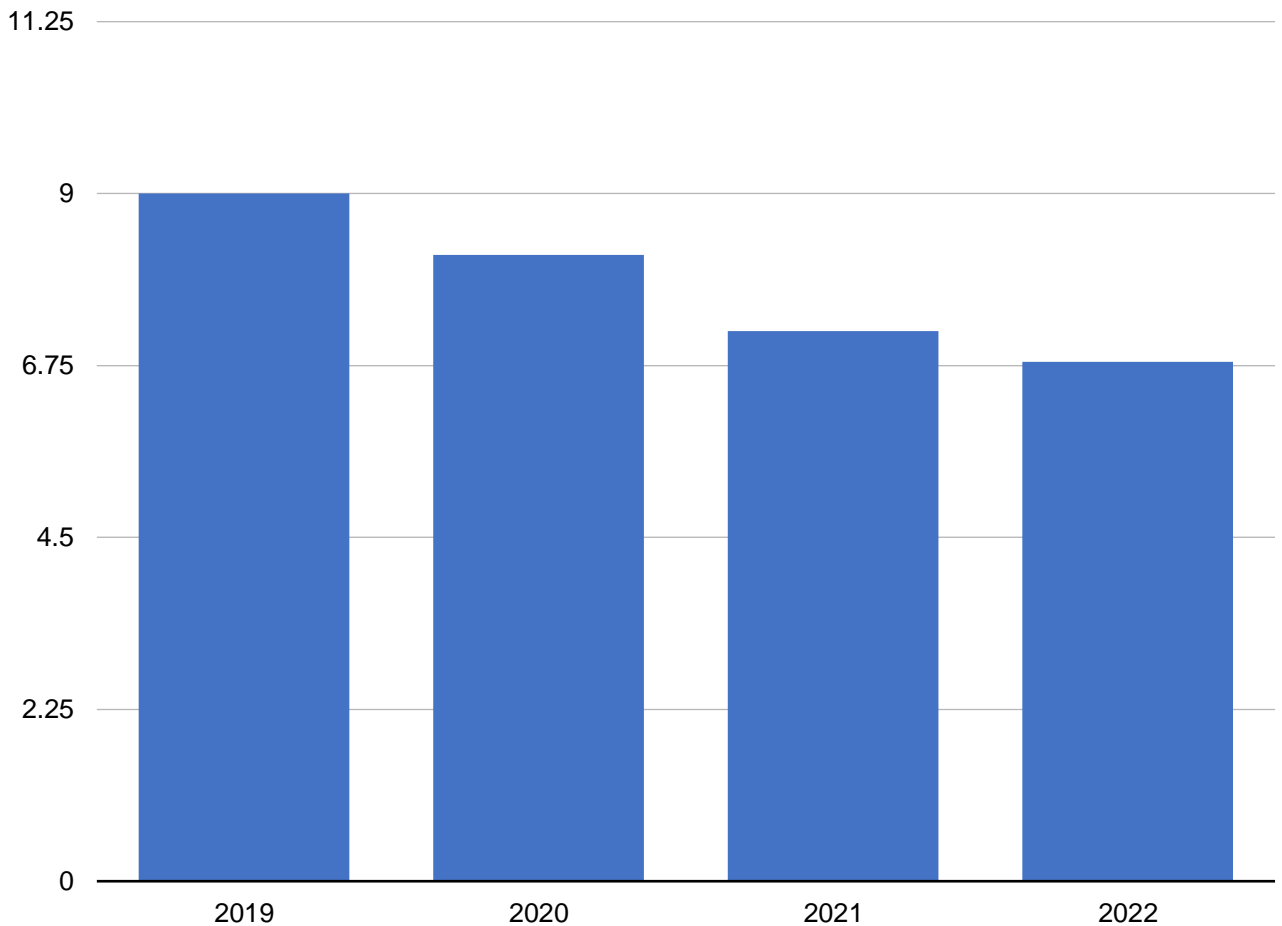


Рис. 2.2. Об'єм виробництва молочних продуктів станом на вересень 2019 по кінець 2022 р.р. у млн.

Складено автором на основі джерела [56]

За даними Державної служби статистики, у 2020 році Україна вперше з часів незалежності виробила за рік молока менше за 10 млн. тонн – усього лише 9,7 млн тонн, на 3,6% менше, ніж роком раніше. Проте надалі ситуація не поліпшилась за 2021 рік в Україні було вироблено 9,25 млн тонн молока (на 4,2% менше, ніж за 2020 рік). За січень-вересень 2022 року було вироблено 6,81 млн тонн молока (на 6,1% менше, ніж за аналогічний період 2021 року). Це можна побачити на рисунку 2.2.

Головною проблемою на ринку молочної продукції України є саме те, що з кожним роком присутнє зменшення кількості поголів'я корів, що впливає на зменшення обсягів сировини для виробництва молочної продукції. Сьогодні спостерігається активна урбанізація населення, у зв'язку з цим зменшується кількість приватних фермерських господарств, а саме це впливає на скорочення поголів'я корів [57].

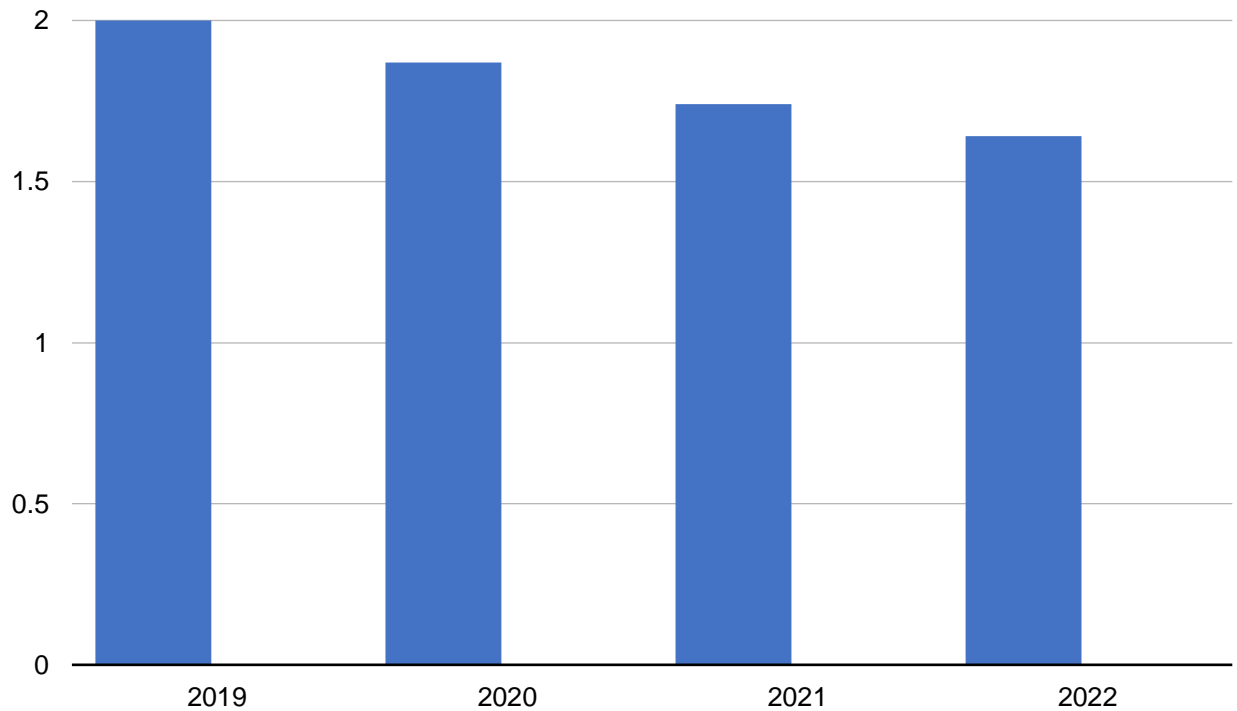


Рис. 2.3. Поголів'я корів станом на 1 листопада з 2019 по 2022 р.р. у млн. голів.

Складено автором на основі джерела [58]

На рисунку 2.3 прослідковується, як скорочується молочне поголів'я. Станом на 1 листопада 2022 року поголів'я корів оцінили – майже у 1,64 млн голів що на 6,1% нижче за показник на аналогічну дату роком раніше. Зокрема, корів в 2021 році налічувалося 1,73 млн голів (на 6,0% менше, ніж в 2020 році).

Серед промислових господарств найбільше наростили виробництво молочні ферми Тернопільщини (+14,3%; 27 900 тонн), Хмельниччини (+10,6%; 47 100 тонн) та Вінниччини (+6%; 54 600 тонн) [59].

Топ-5 молочний областей із виробництва промислового молока наразі виглядає так: Полтавська (97 500 тонн), Черкаська (71 400 тонн), Харківська (60 700 тонн), Чернігівська (59 100 тонн), та Київська (55 800 тонн) області [60].

У таблиці 2.1 наведені відносні частки найбільших підприємств молочної продукції.

Таблиця 2.1

Частки підприємств молочної продукції на ринку в Україні

Підприємство	Частка ринку, %
ТОВ «Данон»	13,15
АТ «Молочний альянс»	11,19
ДП «Лакталіс – Україна»	9,95
ТОВ «Люстдорф»	9,8
ПрАТ «PepsiCo»	8,84
ПрАТ «Комбінат Придніпровський»	5,52
ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	5,26
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	5,2
Компанія «Терра Фуд»	4,71
ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле»	3,11

Складено автором на основі джерела [61]

Звідси можна вивести трійку лідерів, які займають найбільші частки на українському ринку:

- ТОВ «Данон» – 13,15%;
- АТ «Молочний альянс» – 11,9%;
- ДП «Лакталіс – Україна» – 9,95%.

На конкуренцію в молочної галузі України впливають такі фактори:

- 1) Галузеві конкуренти – це конкуренція між існуючими підприємствами молочної виробництва;
- 2) Потенційна загроза появи нових конкурентів;

- 3) Загроза для субститутів;
- 4) Влада споживачів продукції на ринку;
- 5) Влада постачальників на ринку.

Як зазначалось раніше, невід'ємною частиною аналізу маркетингового стану та безпосередньо позиції на ринку певного підприємства, треба проаналізувати ключових конкурентів компанії. Виходячи з вищенаведених даних, можна визначити два найбільших конкурентів для ПрАТ «Тернопільський молокозавод»: ТОВ «Данон» та «Молочний альянс», вони безпосередні лідери на ринку молочних продуктів в Україні.

Для кращого розуміння, у таблиці 2.2 наведено порівняльну характеристику основних показників діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та двох основних конкурентів.

Таблиця 2.2

Порівняння конкурентних переваг досліджуваного підприємства та двох основних гравців на ринку молочних продуктів

№	Показник	Одиниця вимірювання	Значення показника			Висновок (слабка чи сильна сторона)
			ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	ТОВ «Данон»	«Молочний Альянс»	
1	Частка ринку	Відсотки	5,2 %	13,5 %	11,9 %	Слабка
2	Якісне наповнення та оновлення офіційного сайту компанії	Наявність / Відсутність	Наявний. Нещодавно оновили сайт, додали немаленьку кількість нових рубрик, чим самим надали фактори, які змушують залишатися цільовій аудиторії на сайті та періодично	Наявний. Чудовий сайт, постійно оновлюється цікавою інформацією не лише про бренд та його продукцію. Компанія активно демонструє інформацію пов'язану з молочною індустрією	Наявний. Сайт постійно оновлюється і містить багато інформації про бренди та продукцію	Нейтральна

Продовження табл. 2.2

			його відвідувати. З'являються анонси нових продуктів.	та новими технологіями в ній.		
3	Участь у виставках	Бере участь / Не бере участь	Активно бере участь у виставках, конкурсах та дегустаціях	Активно бере участь у виставках, конкурсах та дегустаціях	Активно бере участь у виставках, національних та міжнародних конкурсах	Нейтральна
4	Реклама на телебаченні	Наявність / Відсутність	Абсолютно відсутня. Використовують рекламу в соціальних мережах, таких як «Youtube» та «Instagram»	Наявна, додатково активно використовують соціальні мережі для просування товарів.	Наявна, додатково використовують соціальні мережі для просування товарів.	Слабка
5	Ціни	Середня ціна за молоко 2,3% жирності в пакуванні 900 грам	35 грн	34,5 грн	37 грн	Сильна
6	Відомість ТМ	Відома / Невідома	Середньовідома	Широко відома	Відома	Слабка
7	Асортимент продукції	Широкий / Вузький	Широкий	Широкий	Широкий	Нейтральна
8	Присутність в роздрібній торгівлі	Є / Нема	Присутня	Присутня	Присутня	Нейтральна

Складено автором на основі джерела [62].

Проаналізувавши головних конкурентів та їх інструменти дій на ринку, далі слід виокремити безпосередньо провести аналіз продукції більш ширшого сегменту конкурентів по ціні. Цей аналіз надасть змогу зрозуміти,

на якому місці по цьому показнику займає компанія ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та всі її найближчі конкуренти.

В першу чергу, найкращим вибором конкурентів, буде обрати ті торгові марки молочної продукції, які активно беруть участь на ринку молочної продукції в Україні. До цього списку слід віднести наступні торгові марки:

- ТМ «Селянське»;
- ТМ «Слов'яночка»;
- ТМ «Галичина»;
- ТМ «Яготинське»;
- ТМ «Ферма»;
- ТМ «Біла лінія».

На початку, проведемо аналіз ціни на звичайне молоко, яке має 2,5% жирності в пакуванні Тетра-Пак, що зображено на рис. 2.4.

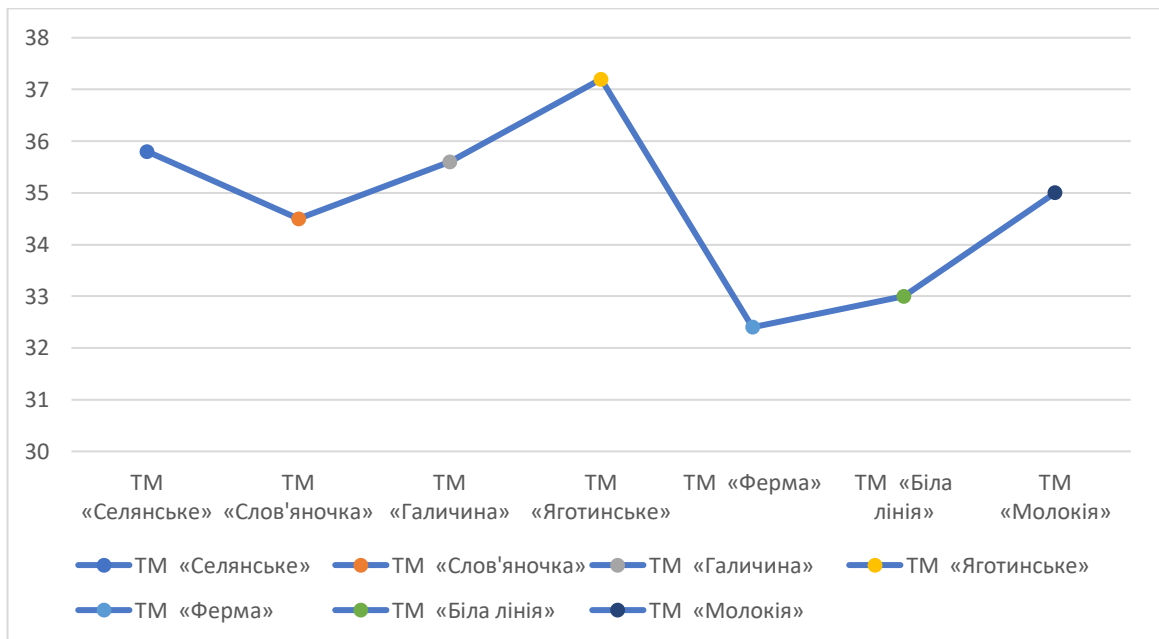


Рис. 2.4. Аналіз цін конкурентів та ТМ «Молокія» за молоко 2,5% в пакеті Тетра-Пак

Складено автором на основі джерела [63]

Наступний аналіз проведемо щодо ціни на звичайне молоко, яке має 2,5% жирності, яке розлите в пластикові пляшки, що представлено на рис. 2.5.

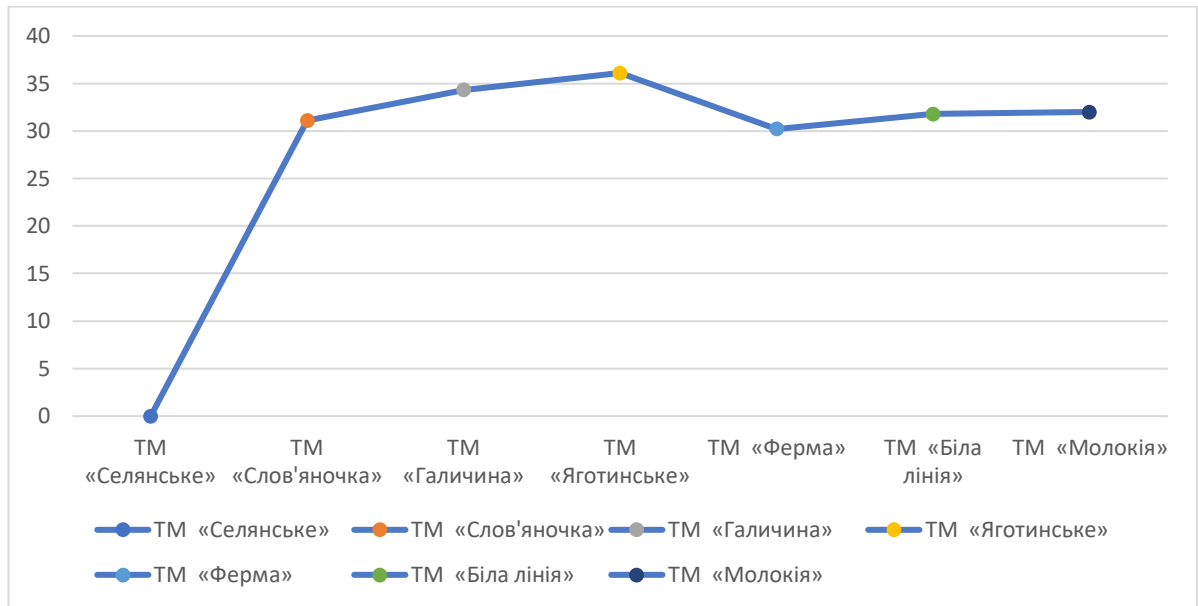


Рис. 2.5. Аналіз цін конкурентів та ТМ «Молокія» за молоко 2,5%, яке розлите в пластикові пляшки

Складено автором на основі джерела [64]

Останнім, ми проаналізуємо ціну на звичайне молоко, яке має 2,5% жирності, яке розлите в плівці, що зображено на рис. 2.6.

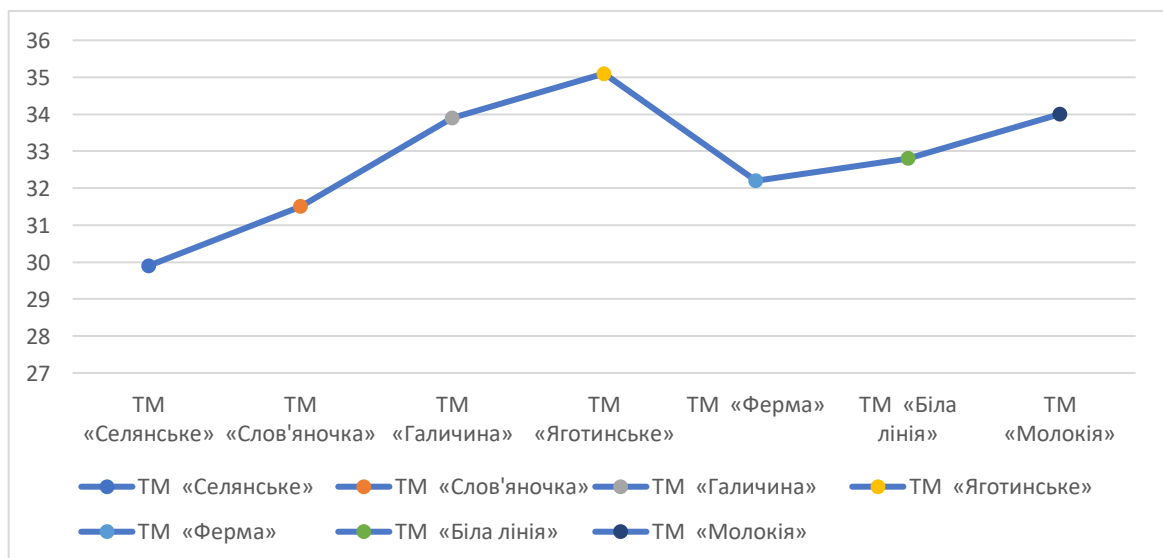


Рис. 2.6. Аналіз цін конкурентів та ТМ «Молокія» за молоко 2,5%, яке розлите в плівці

Складено автором на основі джерела [65]

Згідно з отриманими результатами, можна зробити висновок, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має незначну частку молочного ринку України. У пакетах Тетра-Пак молоко ТМ «Молокія» з жирністю 2,5% коштує приблизно стільки ж, скільки ТМ «Галичина» та ТМ «Селянське». Компанії повинні збільшити відомість бренду ТМ і просувати свою продукцію, зосереджуючись на якості та широкому асортименті, щоб підвищити лояльність споживачів.

Крім того, слід зауважити, що на українському молочному ринку присутня значна конкуренція з боку магазинів фермерського молока. Оскільки ці натуральні молочні продукти виробляються власноруч, попит на них зріс, оскільки клієнти хочуть купувати якісні та корисні для здоров'я продукти.

Одним із вагомих факторів при аналізі ринку молочних продуктів, невід'ємною частиною для подальшого використання даних у виборі стратегії, є безпосередньо аналіз мезосередовища.

Таблиця 2.3

Фактори мезосередовища, які впливають на ПрАТ «Тернопільський
молокозавод»

Номер	Фактор	Можливість	Загроза
1	Сезонність попиту на продукцію підприємства		Великі обсяги зменшення сировини для виробництва молочної продукції в холодний та прохолодний сезон та підвищення ціни на неї
2	Перехід на менш вартісну молочну продукцію конкурентів		При покращенні показника якості товарів – супроводжується відповідне зростання ціни на молочну продукцію. Менша частка цільових споживачів впевнено готові платити відносно високу ціну у порівнянні з

Продовження табл. 2.3

			конкурентами, навіть якщо продукція дійсно якісна. В результаті: цільова аудиторія буде переходити до конкурентів
3	Зменшення поголів'я корів		Суттєве зменшення обсягів сировини, необхідної для виготовлення молочних продуктів, що у наслідку вплине на ціну продукцію для покупців та на вартість виготовлення для продавців
4	Свідоме харчування та перехід на здорову продукцію	Значне підвищення популярності якісної молочної продукції, в яку не додаються консерванти, барвники та інші можливі домішки	

Складено автором на основі джерела [66].

Вищенаведена таблиця в повній мірі відображає ключові фактори, що прямо впливають на діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Ці фактори зумовлюють появу можливостей чи загроз для підприємства, що в подальшому може зіграти ключову роль у побудові сильної та ефективної маркетингової стратегії для підприємства.

Оскільки ця галузь безпосередньо досягає кінцевого споживача, ринок молочної продукції в Україні є переважно складовою споживчого ринку. Виробники молочної продукції зосереджуються на потребах і фінансових можливостях клієнтів, саме тому що споживачі визначають попит на ці товари, а також обсяг виробництва молочної продукції та асортиментний склад.

Цільовою аудиторією ТМ «Молокія» є жінки віком від 25 до 50 років, які мають родини та проживають у містах. Їхній дохід відповідає як

середньому, так і нижчому середньому. Вони відповідають як за придбання, так і за приготування їжі. Купують молочні продукти на регулярній основі. Турбота про сім'ю та збереження сімейного бюджету є для них життєво важливими. При виборі ТМ люди перш за все звертаються до ціни та історії марки.

2.2. Загальна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» (надалі ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТМ «Молокія») створене 23 жовтня 2000 року і відоме під торговою маркою «Молокія».

Основними видами діяльності товариства є заготівля і перероблювання молочної сировини та виробництво молока і молочних продуктів. Також, одним із ключових задач, яке описує саме керівництво компанії, є: виробництво молочних товарів для реалізації в Україні та за кордоном.

По заготівлі сировини ПрАТ «Тернопільський молокозавод» співпрацює з 30-ма приватними підприємствами і сільськогосподарськими кооперативами (понад 90% сировини) та понад 5 тис. молоко здавачами (особисті селянські господарства), забезпечуючи необхідну кількість та якість сирого молока встановленням холодильного обладнання, мобільних пунктів збору молока, постачання на взаємовигідній основі техніки для заготівлі кормів [1].

Завод було засновано у 1957 році в місті Тернопіль на вулиці Лозовецька, 28. В перші роки його функціонування виробничі потужності заводу були незначними та загальні обсяги перероблювання молока становили близько 10 тонн за рік. Незабаром з'явилася нова потреба, яка полягала у збільшенні виробничих потужностей. Саме тому 28 червня 1969 року було прийнято рішення ввести в експлуатацію новий завод «Тернопільський міськмолокозавод» [68].

В 1987 році підприємство досягло піку виробництва, обсяги перероблювання молока становили 108 тонн за рік. Проте, у 1990-1999 роках у зв'язку з важкою економічною ситуацією завод значно занепав і в результаті цього обсяги переробки значно знизилися.

І тільки у 2000 році молокозавод реконструювали, що дало змогу здійснювати переробку близько 300 тонн молока в день. Це дало позитивний результат на діяльності заводу і значно вплинуло на розширення асортименту продукції, налагодження співпраці з постачальниками сировини та відновлення ринків збуту.

Вже у 2002 році завод зареєстрував торгову марку «Молокія». Керівництво підприємства активно зайнялося інноваційним розвитком заводу. В результаті чого у 2005 році розпочалась масштабна реконструкція, яка завершилася тільки у 2017 році. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пройшов сертифікацію власних виробничих потужностей згідно з вимогами системи управління безпекою, отримавши сертифікат «Standard ISO 22000 : 2009» [70].

На сьогоднішній день, після поступової реконструкції виробничі потужності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вийшли на переробку 300 тонн молока на добу. Зараз це становить 90%, а влітку – 100%. У 2021 році особливо гостро стоїть проблема переробки знежиреного молока, що виникає внаслідок виробничої діяльності: воно переробляється на казеїн, а частина продається на сироварні для виробництва сухого знежиреного молока. Завдяки придбання нового обладнання підприємство може переробляти все знежирене молоко на казеїн.

Виробництво молочної продукції (наприклад, йогуртових напоїв) на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснюється за таким загальним алгоритмом [71]:

1. Закупівля сировини, необхідної для виробництва молочної продукції (фермерське молоко, наповнювачі та ін.)) завершити виріб;

2. Діагностика якості та контрзаходи для сировини, що закуповується підприємством (в основному закуповується молоко);
3. Відфільтрувати та гомогенізувати молоко за потреби;
4. Поступове охолодження сировини, тобто молока, до потрібної температури для найкращого збереження його ключових та оздоровчих властивостей;
5. Комплексна термічна обробка молока, тобто пастеризація, для повного знешкодження непотрібних мікроорганізмів та збереження відповідних вітамінів;
6. На фінальному етапі йде додавання певних наповнювачів, смакових добавок, закусок тощо;
7. Безпосереднє пакування готових товарів.

Загалом, на сьогоднішній день, ключову продукцію ПрАТ «Тернопільський молокозавод» треба поділити на 4 основні пункти [72]:

- класична суцільна молочна підгрупа (йогурт, кефір, різноманітні варіанти молока, різна за жирністю сметана, ряжанка, кисломолочний сир тощо);
- молочні продукти, збагачені йодованим білком (кисломолочний сир, сметана, кефір, молоко);
- олія (здебільшого продається на вагу та вона ретельно розфасована у пергаментну тару або фольгу);
- тверді сири «Чедер» і «Гауда» (у тому числі рулети на основі сиру «гауда» з різноманітними начинками та смаками).

Це підтверджує, що усі виробничі потужності заводу повністю відповідають міжнародним стандартам і являються абсолютно безпечними для працівників, а також якісними для виготовлення молочної продукції. На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» введено німецьку інноваційну технологію очищення молока з низькою температурою пастеризації – Fresh Milk Technology.

Підприємство «Тернопільський молокозавод» за формою власності зареєстроване як приватне акціонерне товариство, якому властива колективна форма власності. Вона надає право наймати працівників. Спільне співробітництва дозволяє керівництву компанії приймати об'єктивні рішення та застосовувати нові ідеї та технології у виробництві.

Слід зазначити, що на підприємстві панує демократичний стиль управління, тобто керівник сам розподіляє роботу між працівниками, а сам в свою чергу вирішує переважно важливі питання діяльності організації. Крім того, доречно виокремити у складі загальної структури ПрАТ «Тернопільський молокозавод» його виробничу структуру (рис.2.7.).



Рис.2.7. Виробнича структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
Складено автором на основі проведених досліджень.

У перспективі компанія планує впровадити нову автоматизовану систему управління технологічними процесами, оновити виробництво та фасування сирів, створити склад сухого знежиреного молока і сироватка. Ці

заходи сприятимуть скороченню виробничих циклів, зниженню трудових ресурсів, збільшенню виробничих потужностей Тернопільського молокозаводу, зниженню товарних витрат та підвищенню загальної ефективності. Крім того, досліджувана компанія прагне зберегти існуючий високий рівень позицій на ринку в майбутньому та збільшити свою конкурентну перевагу [73].

Результат дії компанії в першу чергу залежить від складу та ефективності коштів. Ресурси компанії, спрямовані на виробничий процес, беруть участь у його ротації, яка є їх бізнесом і передбачає проходження всіх трьох стадій і трьох функціональних форм. Під час руху коштів на підприємстві матеріальні активи поділяються на основні та оборотні.

Основні засоби – це засоби, які беруть участь у виробничому процесі повністю, але лише частково переносять свою вартість на продукт. Їхні витрати виникають у процесі виробництва продукту, але лише частково повертаються після продажу продукту в цілому. Повна вартість цієї частини виробничих фондів може бути досягнута лише після застосування певної кількості методів виробництва й обігу [6].

У табл. 2.4 наведено склад основних засобів на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Таблиця 2.4

Склад та структура основних фондів на ПрАТ «Тернопільський
молокозавод»

Назва фондів	Наявність на 2022 рік	
	Тис. Грн.	%
Споруди, будинки та особливі пристрої	3736,0	79,11
Обладнання та машини	794,2	16,82
Транспортні засоби	15,0	0,32
Прилади, інструменти, інвентар	177,3	3,75
Всього основних фондів	4722,5	100

Складено автором на основі джерела [73]

Як видно з табл. 2.4, більшу частину основних фондів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» складають будівлі, споруди та передавальні пристрої. Їх всього 3736,0 тис. або 79,11 відсотка.

Значну частку займають також машини та обладнання, частка яких у загальній структурі основних засобів становить 16,82%. Для автомобілів, інструментів, приладів та обладнання їх участь в основних фондах підприємства мінімальна – 17,14%.

Як можна побачити з результатів таблиці, сировина в порівнянних цінах з кожним роком невинно зростала і становила 1504,7 тис. грн. у 2021 році, тобто зросла на 103,1% порівняно з 2019 роком. Відносно товарів, то за оптовими цінами також спостерігається зростання і в 2021 році він збільшився на 120,7%. Також, можна помітити, що споживчі товари значно підвищились в порівнянних та поточних цінах за період 2019-2021 рр., аж на 118,1% та 91% відповідно.

У порівнянних цінах сировина з кожним роком зростала. У 2021 році цей показник становив 1504,7 тис. грн., збільшившись на 103,1% порівняно з 2019 роком. У 2021 році оптові товари зросли на 120,7%. Крім того, за період 2019-2021 років порівнянні ціни споживчих товарів зросли на 118,1% і 91% відповідно.

З табл. 2.5. також видно, що виробництво незбираного молока зменшується. В 2019 році кількість становила 512,7 тонн, а в 2020 році 500,8 тонн, але в 2021 році вона знизилася до 326,097 тонн, зменшившись на 36,4% порівняно з 2019 роком. У тому числі виробництво незбираного молока збільшилося на 10,7%, а виробництво кисломолочних продуктів збільшилося на 4%, у порівнянні з виробництвом кваку, незбираного молока та сметани зменшилось на 70%, 72,3% та 31% відповідно. Як показано в табл. 2.5. ПрАТ «Тернопільський молокозавод», виробництво технічного казеїну зростає. У 2021 році він досяг 40,7 тонн — на 11,5 тонн більше, ніж у 2019 році. Виробництво знежиреного молока майже зупинилося до 2021 року. З

2019 року виробництво становило 919,9 тонн, а в 2021 році воно знизилося до 3,2 тонн, або 99,6%.

У 2019 році частка знежиреного молока у виробництві молочних продуктів становила 909,9 тонн, а в 2020 році зменшилася до 3,4 тонн, тому у 2021 році виробництво цього продукту повністю припинилося.

Виробництво морозива в 2021 році також скоротилося на 7,3 тонни порівняно з 2020 роком. Однак його не виробляли порівняно з 2019 роком.

Що стосується фермерського масла, спостерігається значна тенденція до зростання, навіть якщо воно не приносить доходу. У 2020 році виробництво товару зменшилося, але в 2021 році воно зросла на 34,2% до 87,4 тонни порівняно з 2019 роком.

В Україні молочна галузь має великий потенціал для подальшого розвитку, але його нині недостатньо використовується. Згідно з Меморандумом про економічний розвиток України, молочна галузь посідає сьоме місце серед шансів, що мають стратегічне значення для подальшого економічного розвитку країни. Це головним чином пов'язано з тим, що молочні продукти є надзвичайно дорогими та практично незамінними продуктами харчування, які завжди будуть популярні на внутрішньому ринку.

Незважаючи на присутні проблеми на ринковому рівні в молочній галузі та в країні в цілому, компанії галузі всіляко намагаються адаптуватися до змін макросередовища.

Таблиця 2.5

Склад та структура основних фондів на ПрАТ «Тернопільський
молокозавод»

№	Показники	Фактичні дані			2021 в % до 2019
		2019	2020	2021	
1	Товарна продукція	740,8	1042,6	1504,7	203,1
2	Товарна продукція воптово-діючих цінах	728,3	1242,0	1607,4	220,7
3	Товаринародного споживання	512,0	753,6	1116,9	218,1
4	Товаринародного споживання в діючих цінах	520,4	774,3	994,1	191,0
5	Продукція з незбираного молока: а) незбиране молоко	216,3	213,3	180,1	83,3
	вт. ч. 3,2% ж.	120,3	129,2	133,2	110
	2,5% ж.	34,0	83,1	87,2	x
	1,5% ж.	14,1	1,9	-	x
	б) кисломолочна продукція вт. ч. ряжанк	72,2	44,2	46	x
	а	12,2	17,1	12,7	104
	кефір жирний йогурт	1,7	10,1	2,8	x
	в) сметана	9,6	6,0	9,8	x
	г) сиркові маси	0,9	1,0	0,02	x
	д) сиркисломол. незбираний	26,5	26,9	18,3	69
		1,0	0,6	0,3	30
	56,3	39,5	15,6	27,7	

Продовження табл. 2.5

6	Продукція з нежирного молока – казеїну	-	29,2	40,7	x
7	Знежирена молочна продукція з перерахунку на незжирене молоко вт. ч.	919,9	23,8	3,2	0,35
	а) сир	1,2	2,7	3,2	x
	б) молоко обезжирене	909,9	3,4	-	x
	в) морозиво	-	24,4	17,1	x
	г) вафельні стаканчики на продаж	-	0,4	0,1	x
8	Масло селянське	65,1	51,8	87,4	134,2

Складено автором на основі джерела [74]

У результаті адаптації вітчизняних молочних підприємств до змін макросередовища сталося таке: скорочення життєвого циклу молочної продукції та збільшення її пропозиції; значні зміни в основних фінансових операціях компаній; зміни в методах планування виробничого процесу; ускладнення технологій виробництва; і так далі.

Понад 300 підприємств в Україні переробляють молоко, але лише п'ятдесят з них займають 80% внутрішнього ринку. У той же час багато провідних переробників молока в Україні перетворюються на холдинги.

У центрі уваги цього питання доцільно розглянути основні кризові явища, які характеризують ПрАТ «Тернопільський молокозавод», окрім молочної галузі в Україні та факторів, що визначають її стан.

Для характеристики кризових явищ необхідно використовувати класифікацію їх за структурою відносин у системі (підприємстві), а також диференціацію їх проблем, як це описано в теоретичній частині дисертації. Всі кризові ситуації в бізнесі можна розділити на чотири основні групи відповідно до цієї категорії [75]:

- Економічні кризові явища: вони спричиняють протиріччя у фінансовому стані компанії та заважають її розвитку.
- Організаційні кризові явища (характеризуються погіршенням організаційних відносин у компанії, появою протиріч у розподілі завдань і ресурсів, складністю в управлінні та безвідповідальністю);
- Технічні кризові явища (викликаються кризою технічних ідей, які виникають, коли існує надзвичайна потреба в новій техніці);
- Соціально-психологічні кризові явища: ці явища характеризуються посиленням суперечок і конфліктів інтересів між різними соціальними групами та підрозділами компанії.

Явища, пов'язані з економічною кризою. Для визначення та опису кризових економічних явищ у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідно проаналізувати основні економічні показники діяльності компанії, щоб визначити негативні тенденції, які вказують на наявність економічної кризи.

Досліджувана компанія має великі поточні та довгострокові зобов'язання та високі темпи зростання у 2019-2021 роках. Досліджувана компанія має негативні значення та динаміку окремих економічних показників, які призвели до економічної кризи. Ці зобов'язання включають

великі поточні та довгострокові зобов'язання, які становили 40 445 тис. грн. та 52 648 тис. грн. відповідно, у 2019 і 2021 роках.

Це пов'язано з великим обсягом кредиту, який компанія надає під високі річні відсотки. Ці негативні тенденції свідчать про те, що досліджуване підприємство дуже залежне від фінансів і має невелику нестачу власних коштів для забезпечення належного фінансового управління.

Виробництво готових товарів скоротилося з 2020 по 2021 рік. У 2020 та 2021 роках обсяг виробництва становив 37 310 тис. грн. та 34 128 тис. грн. відповідно. Основною причиною цього є зниження попиту на молочну продукцію з боку досліджуваного підприємства протягом цього періоду через збільшення переваг основних конкурентів і їхніх позицій на ринку.

Кризи в організації ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відрізняється ефективною та гнучкою загальною організаційною структурою, хорошою координацією робочої сили майже на всіх рівнях влади, розумною системою делегування повноважень і ефективною системою технічних процесів виробництва товарів, що забезпечує хорошу організацію діяльності підприємства. Незважаючи на це, у досліджуваному підприємстві були проблемні моменти, які призвели до організаційних криз: зовнішні проблеми та непорозуміння з підприємством виробничого процесу з потрібною та необхідною кількістю сирого молока; недосконала та провокативна робота з компанією належного збуту готового товару [75].

Час від часу в обстеженому підприємстві виникають інші організаційні проблеми, але ці проблеми не є системними та переважно виникають через помилки персоналу.

Явища, пов'язані з технічною кризою. В даний час ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має високий рівень технічного розвитку, який дозволяє правильно виробляти основні молочні продукти високої якості. Крім того, за винятком окремих підрозділів дочірнього підприємства, підприємство переважно використовує сучасне обладнання та технології. Це означає, що немає гострої потреби в розробці та реалізації нових технічних

ідей. Тим не менш, досліджуваному підприємству є деякі технічні проблеми, які повинні бути вирішені, щоб підвищити загальну продуктивність виробничого процесу підприємства.

Основною причиною цих проблем є висока вартість виробничих ресурсів молочної продукції, включаючи високі витрати на утримання реальної робочої сили, яка бере участь у виробничому процесі. Вирішення цих технічних проблем вимагає впровадження нових технологій і методів, які можуть покращити організацію основного виробництва компанії без безпосередньої зміни технічних виробничих процесів, що призводить до скорочення чисельності працівників і зниження вартості товару.

Соціальні та психологічні кризи. Наразі більшість працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» мають необхідні навички та практичний досвід, щоб ефективно виконувати свої ролі та завдання. Управління компанії робить все можливе, щоб покращити умови праці та відпочинку працівників, встановити раціональні графіки роботи та відпочинку. У групі працівників досліджуваного підприємства відсутні явні протиріччя та конфлікти інтересів; у стосунках між ними панує доброзичлива атмосфера без навмисних конфліктів і непорозумінь, що створює позитивну соціально-психологічну обстановку. Підводячи підсумок, можна сказати, що на підприємстві немає помітних соціально-психологічних кризових явищ.

Щоб зробити певний висновок щодо кризових явищ, які відбулися на ПрАТ «Тернопільський молокозавод», слід зазначити, що вони найбільш чітко проявляються в фінансово-організаційних аспектах діяльності підприємства, що свідчить про те, що досліджуване підприємство перебуває в фінансово-організаційній кризі.

Керівництву ПрАТ «Тернопільський молокозавод» потрібно обрати найкращі методи подолання та запобігання кризовим ситуаціям, щоб забезпечити стабільне функціонування підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що протягом цього періоду виробництво основного товару ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

зменшилося. Крім того, це негативно впливає на цю компанію. Отже, молокозаводи повинні шукати способи збільшити виробництво молока.

В компанії впроваджена сертифікована система менеджменту якості, що підтверджено сертифікатом ДСТУ ISO 9001 – це офіційний документ, який свідчить про, що підприємство працює згідно з вимогами міжнародних стандартів.

Підприємство налічує понад 1300 кваліфікованих працівників, які регулярно відвідують тренінги та семінари з метою підвищення своєї професійної кваліфікації. А також раз на пів року проводиться атестація персоналу [75].

З кожним роком ПрАТ «Тернопільський молокозавод» збільшує обсяги переробки молока, тому він зміг збільшити чистий дохід на 20% за рік. На 2020 рік, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» отримав, від реалізації продукції, чистого доходу у розмірі 1,8 млрд. грн, що на 20% більше порівняно з 2019 роком. Також зазначається, що валовий прибуток зріс на 41,5% – до 416,4 млн. грн. Чистий прибуток за 2022 рік зріс незначно – на 0,7% – до 43 млн. грн.

2.3. Аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Запорука ефективного впровадження маркетингової стратегії на підприємству напряму залежить від чіткого аналізу маркетингової діяльності підприємства, яке досліджується. У 2022 році «Тернопільський молокозавод» виробив 56 тис. тонн молочної продукції, зокрема вироблено [76]:

- молока – 27,2 тис. тонн;
- кефіру – 13,2 тис. тонн;
- сметани – 7,8 тис. тонн;
- йогурту – 6,5 тис. тонн;
- масла – 4,2 тис. тонн;

- сиру – 2,6 тис. тонн;
- казеїну – 2,3 тис. тонн.

Результати обсягів виробництва ключової продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлено на рис. 2.8.

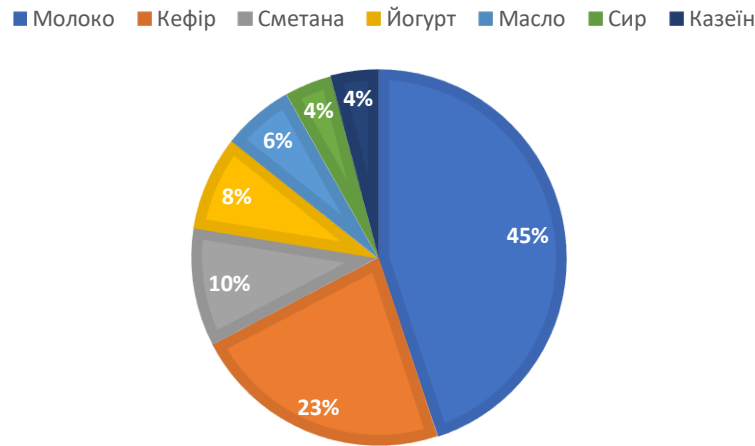


Рис. 2.8. Загальні обсяги виробництва продукції за 2022 рік ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Складено автором на основі проведених досліджень.

На сьогодні продукція підприємства реалізовується у власній торгівельній мережі (4%), торгівельній мережі м. Тернополя та Тернопільської області (13%), через збутові філії у Львівській (17%), Івано-Франківській (8%), Рівненській (7%), Вінницькій (8%), Хмельницькій (5%), Волинській (6%), Чернівецькій (5%), Житомирській (4%), Закарпатській (3%), Черкаській (2%), Чернігівській (1%), Одеській (4%) та Київській областях (13%) [76].

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має 15 філій, які є відокремленими структурними підрозділами товариства. Предметом діяльності філій є реалізація молока і молокопродуктів у Тернопільській (1 філія), Київській (1), Житомирській (1), Вінницькій (1), Хмельницькій (1), Рівненській (1), Волинській (1), Львівській (2), Івано-Франківській (1), Закарпатській (1), Чернівецькій (1), Чернігівській (1), Черкаській (1) та Одеській (1) областях [76].

Аналіз реклами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на внутрішньому ринку виявив, що на процес розподілу витрат, пов'язаних з рекламою, впливають три основні чинники: компанія, молочний ринок і продукт.

Протягом останніх років рекламна діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» була обмежена. Через брак коштів і фінансову кризу рекламна діяльність була започаткована на низькому рівні і спиралася переважно на нерекламні методи. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2020 році, більше половини коштів спрямовується на рекламу – 61%, друге місце займають персональні продажі – 17%, на третьому місці – стимулювання збуту – 15%, а решта 7% складають інші методи комунікації, зокрема зв'язки з громадськістю, спонсорство, виставки та ярмарки тощо [77].

Раніше витрати на маркетингові комунікації ПрАТ «Тернопільський молокозавод» розподілялися наступним чином: реклама 75%-80%, особисті продажі 9%, виставки 4%-8%, порівняно з піаром цього інструменту майже не було використано.

Крім того, 43% витрат на рекламу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» припадало на телевізійну рекламу, 20% витрат на рекламні заходи та засоби – на зовнішню рекламу, 22% витрат на рекламу в пресі, а 15% витрат, пов'язаних з рекламою в Інтернеті, були присвячені цій же діяльності. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має власний веб-сайт, але підприємство в першу чергу уникає реклами в Інтернеті. Це суттєвий недолік у рекламній діяльності компанії [77].

Досліджуючи маркетингове середовище, можна стверджувати, що існує висока вимогливість споживачів до продукції. Це створює загрозу для компанії в певній мірі, оскільки вимагає постійного оновлення та вдосконалення існуючих продуктів. Велика ринкова сила покупця також є фактором. Оскільки клієнти можуть легко перейти на продукти конкурентів, цей фактор також загрожує компанії. Поширення конкуренції, що може призвести до втрати ринкової частки, також становить загрозу для компанії, є

третім фактором. Компанія також має можливість налагодити довгострокові відносини з постачальниками, оскільки це зменшує їхню ринкову силу.

Тепер занесемо всі вищепераховані показники та фактори впливу мікросередовища на діяльність підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Таблиця факторів впливу мікросередовища на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Номер	Фактор	Можливість	Загроза
1	Високий ступінь вимогливості споживачів до продукції на ринку		Підприємство має безперервно оновлювати асортимент актуальною та новітньою продукцією, а також вдосконалювати вже існуючу продукцію та розширювати її асортимент
2	Більша ринкова сила покупця		Відсутні бар'єри для цільової аудиторії. Ринок переповнений конкурентами та рушійна сила за покупцем, що дає повну волю для його вибору

Продовження табл. 2.6

3	Безперервна конкуренція на ринку молочної продукції		Відсутність стабільності та перманентна та поступова втрата ринкової частки підприємством
4	Налагодження довгострокових відносин з постачальниками	Значне зменшення ринкової сили постачальників у процесі співпраці з досліджуванім підприємством	

Складено автором на основі джерела [77]

Стійкість компанії залежить від того, наскільки успішно вона здатна реагувати на різні впливи ззовні. Аналізуючи зовнішню ситуацію, необхідно виділити найбільш значні фактори за певний період часу.

На діяльність будь-якого підприємства також впливають фактори зовнішнього середовища, які доцільно проаналізувати за допомогою такого

інструменту стратегічного аналізу, як PEST-аналіз. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», проведений аналіз зображено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз для ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

<p>Політика (P):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення політичних реформ в країні. 2. Зміна податкового законодавства. 3. Зміни законодавства щодо молочної галузі. 4. Відношення підприємства з урядом і владою в цілому. 5. Державне регулювання конкуренції молочної галузі. 6. Сучасні світові тенденції розвитку молочної галузі. 	<p>Економіка (E):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна ситуація в Україні. 2. Підвищення рівня інфляції. 3. Рівень платоспроможності населення. 4. Зміна тарифів на основні витрати підприємств, в тому числі: <ul style="list-style-type: none"> • витрати на корм та водопостачання; • витрати на транспортування; • витрати на упаковку молочної продукції тощо.
<p>Соціум (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зміни в базових цінностях. 2. Зміна стилю життя. 3. Екологічний стан країн. 4. Здоровий спосіб життя. 5. Демографічні зміни. 6. Зміни в основних споживчих перевагах на молочну продукцію. 	<p>Технологія (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових технологій. 2. Державна технологічна політика. 3. Оцінки швидкості зміни і адаптації нових технологій. 4. Виробництво нових молочних продуктівна базі інновацій.

Складено автором під час дослідження.

Як можна побачити з вищенаведених даних, ринок молочної продукції не можна назвати стабільним та сталим. Наявна велика кількість факторів впливу, в особливості у макросередовищі, на що підприємства не можуть впливати напряму, особливо якщо ми кажемо про досліджуване підприємство, яке має частку ринку не більше 5%.

Можна зробити висновок, що ефективно мінімізувати негативний вплив загроз і недоліків на розвиток компанії можна шляхом правильного використання позитивних сторін і можливостей компанії. Незважаючи на численні переваги, рівень продажів нестабільний, а концентрація ринку продовжує зростати. Оскільки ціна на молочну продукцію приблизно однакова для всіх виробників, споживач не несе витрат при зміні бренду, сформований імідж бренду є вирішальним для успіху.

Отже проаналізувавши внутрішнє та зовнішнє маркетингове середовище підприємства, нами застосовано один з найпоширеніших методів, що оцінюють складні внутрішні та зовнішні фактори та який може визначити напрямок майбутньої маркетингової стратегії, які впливають на розвиток компанії, безперечно є SWOT-аналіз.

Аналізуючи макросередовище у вищезазначених пунктах та мікросередовище, можна побачити, що такі фактори, як підвищення цін на ресурси, зменшення доїльних запасів, сезонність виробництва молока, обмеження офлайн-подій та те, що пропозиція перевищує попит, може негативно вплинути на діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Однак цей негативний вплив може бути компенсований тим, що Інтернет-реклама зараз стає більш активною, доходи та купівельна спроможність цільових сегментів населення знову почало зростати, вимоги зростають серед споживачів, а головне, наявність ресурсів у компанії. Це все може бути спрямоване на збільшення продажів та збільшення частки ринку [77].

Проаналізувавши внутрішнє середовище та ключові етапи розвитку бізнесу, можна зробити висновок, що незважаючи на те, що обсяги продажів і частка ринку мають тенденцію до зростання, темпи зростання є критично низькими. Проблеми виявлені в асортименті, дизайні упаковки та низькій активності рекламної діяльності. Підсумовуючи, робота підприємства спрямована на підтримку високої якості продукції, новітнього обладнання, однак, враховуючи низку причин, можна зробити висновок, що у свідомості споживачів вітчизняної молочної продукції імідж бренду ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та не налагоджені емоційні зв'язки з брендом «Молокія».

Отже, проаналізувавши усі сильні та слабкі сторони, загрози та можливості, можна сформулювати SWOT-аналіз. На рис. 2.9 відображено таблицю SWOT-аналізу діяльності компанії ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Використовуючи результати SWOT-аналізу, ми продовжимо аналізувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози компанії, щоб визначити маркетингові управлінські проблеми:

– Загрози – сильні сторони: стійкий попит на молочну продукцію може частково компенсувати ризики втрати частки ринку через загострення конкуренції та зменшення обсягів продажів через збільшення цін на молочну продукцію.

– Загрози – слабкі сторони: Під час процесу виробництва витрати зростають, оскільки ефективність господарської діяльності залежить від якості роботи сільськогосподарських підприємств Тернопільської області. Це викликає підвищення витрат на енергоносії та транспортні витрати.

– Можливості – сильні сторони: широкий асортимент продукції, який постійно оновлюється, дозволяє КСП розвиватися, послаблюючи становище компаній-конкурентів.

– Можливості – слабкі сторони: створення позитивного іміджу компанії та підвищення лояльності до бренду «Молокія» нівелює таку слабку сторону, як відсутність телевізійної реклами.

	Можливості	Загрози
Зовнішні фактори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення пізнаваності бренду 2. Активізація інтернет-реклами та впровадження нової маркетингової кампанії 3. Відсутній преміум-сегмент в асортименті 4. Збільшення доходів та купівельної спроможності потенційних споживачів 5. Фінансовий резерв та достатня кількість вільних коштів 6. Зменшення ринкової сили та частки постачальників 7. Поява нових ринків чи нових сегментів вже наявних ринків 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пропозиція на ринку значно перевищує попит товарів 2. Поступове, але стає зниження темпів зростання ринку 3. Специфіка виробництва молочних товарів (сезонність) 4. Велика кількість конкурентів 5. Зміна смаків покупців, що впливає на постійне оновлення асортименту компанії та товарної політики конкурентів 6. Збільшення цін на молочну продукцію в результаті поступового зменшення поголів'я корів 7. Нестабільність економічної та демографічної ситуації в країні 8. Зменшення обсягів сировини, необхідної для виготовлення молочної продукції 9. Скорочення споживання молочної продукції, навіть у ЦА

Внутрішні фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність унікальних для ринку молочних товарів технологій 2. Особиста комплексна система збуту товарів 3. Відповідність продукції високим стандартам якості 4. Ідеальна репутація бренду та компанії в цілому 5. Використання новітніх технологій в процесі виробництва 6. Безперервний розвиток інформаційних ресурсів 7. Широкий асортимент продукції, що постійно оновлюється та вдосконалюється 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Невисокі темпи нарощування частки ринку 2. Наявна велика розбіжність географічного збуту продукції 3. Недостатньо глибокий асортимент продукції 4. Застаріла методика просування товарів 5. Відсутня реклама на телебачені 6. Вплив сезонності на споживання 7. Збій поставок продукції через велику кількість філій по всій країні 8. Недосконалий дизайн упаковок

Рис. 2.9 SWOT-аналіз діяльності компанії ПрАТ «Тернопільський
молокозавод»

Складено автором на основі проведених досліджень

Виходячи з вищенаведених аналізів, можна зробити висновок, що використовуючи при максимально комплексному підході до можливостей та сильних сторін, організація може значно зменшити вплив слабких сторін та мінімізувати загрози для компанії як в короткостроковій так і в довгостроковій перспективі. Не зважаючи на всі сильні сторони рівень продажів не стабільний, а концентрація ринку продовжує зростати. Враховуючи те, що рівень цін приблизно однаковий у всіх виробників молочної продукції, а споживач не несе ніяких витрат при переключенні з однієї торгової марки на іншу, сформований імідж бренду та активна маркетингова кампанія по просуванню бренду є ключовим фактором успіху.

Для підвищення ефективності використання капіталу компанія «Молокія» сьогодні повинна зосередитися на підвищенні репутації бренду та побудові сильного іміджу. Виходячи з отриманих даних, можна зробити висновок, що низька лояльність, низька обізнаність, нестабільний попит у регіоні тощо – все це є основними причинами низької ефективності прибутку. Підвищення репутації бренду сприятиме завоюванню уваги

споживача за допомогою стилю та кольору упаковки, дизайну, реклами та інших форм комунікації.

Висновки до другого розділу

Проаналізувавши ринок молочних продуктів, можна підвести наступні підсумки: ця галузь безпосередньо досягає кінцевого споживача, ринок молочної продукції в Україні є переважно складовою споживчого ринку. Виробники молочної продукції зосереджуються на потребах і фінансових можливостях клієнтів, саме тому що споживачі визначають попит на ці товари, а також обсяг виробництва молочної продукції та асортиментний склад.

Хоча ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має сильні позиції на ринку через численні можливості та сильні сторони, існують загрози, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Якщо компанія використає свої сильні сторони, вона може уникнути цих загроз.

Провівши детальний SWOT-аналіз, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має зробити наступні кроки для покращення своєї конкурентоспроможності та укріплення позицій на ринку: стійкий попит на молочну продукцію може частково компенсувати ризики втрати частки ринку через загострення конкуренції та зменшення обсягів продажів через збільшення цін на молочну продукцію; під час процесу виробництва витрати зростають, оскільки ефективність господарської діяльності залежить від якості роботи сільськогосподарських підприємств Тернопільської області. Це викликає підвищення витрат на енергоносії та транспортні витрати; широкий асортимент продукції, який постійно оновлюється, дозволяє КСП розвиватися, послаблюючи становище компаній-конкурентів; створення позитивного іміджу компанії та підвищення лояльності до бренду «Молокія» нівелює таку слабку сторону, як відсутність телевізійної реклами.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення маркетингових стратегій ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Для першочергового аналізу та розуміння ефективної маркетингової стратегії для покращення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на ринку молочних продуктів, треба розробити матрицю Ансоффа (рис.3.1).

	Наявніринки	Новіринки
Наявнітовари	Посиленняпо зиційнаринку	Розвитокринку
Новітовари	Розвиткутовару	Диверсифікація

Рис. 3.1 Побудована матриця Ансоффа для ПрАТ «Тернопільський
молокозавод»

Складено автором на основі проведеного дослідження.

Побудувавши матрицю, можна зрозуміти, що ТМ «Молокія» повинна використовувати стратегію «Диверсифікації», стратегію «Розвитку ринку» та стратегію «Розвитку товару». Тобто розширення асортименту та поліпшення його якості є провідною ідеєю. Таким чином ТМ«Молокія» зможе охопити значну кількість споживачів та розширити ринки збуту.

Наразі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пройшов перші два етапи та знаходиться на стадії зрілості. На цьому етапі маркетингові рішення

спрямовані на утвердження позиції товару на ринку, його частки на ринку та конкурентних переваг. Проводиться диференціація продукції, активно відгукуються новітні ринкові ніші, розвивається цінове просування продукції. Велика увага приділяється аналізу рентабельності товарних груп і зниженню витрат, що зображено на рис. 3.1.

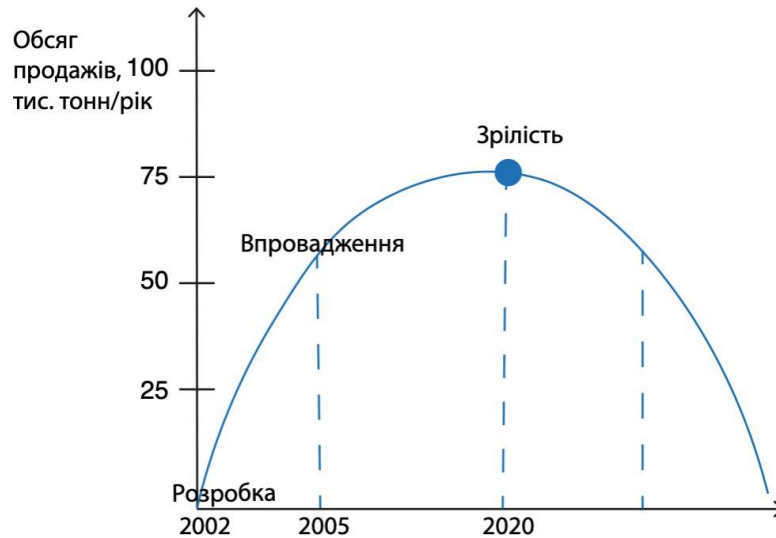


Рис. 3.1. Побудований життєвий цикл ТМ «Молокія»

Складено автором на основі джерела [78].

Проаналізуємо на якому етапі життєвого циклу знаходяться продукція компанії на рис. 3.2:

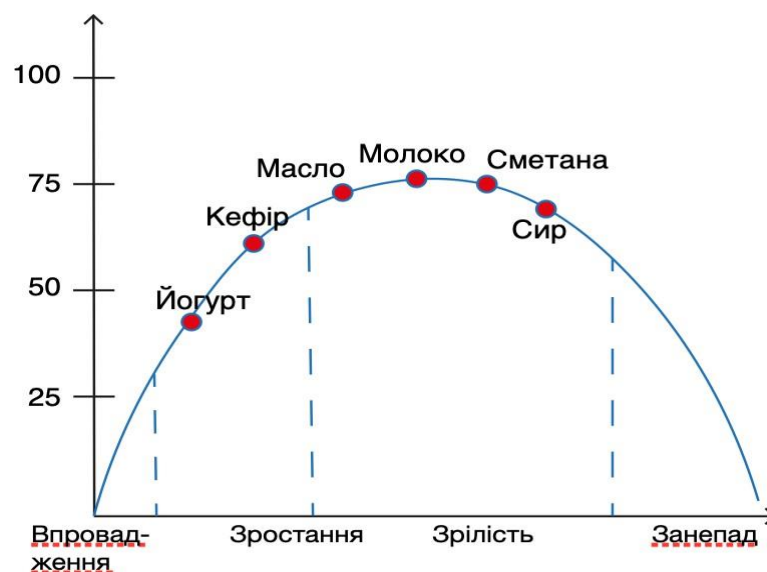


Рис. 3.2. Побудований життєвий цикл продуктів ТМ «Молокія»

Складено автором на основі джерела [78].

На етапі зростання знаходяться такі товари: йогурт та кефір. Що стосується йогурту, то цей товар випущений на ринок відносно недавно, тому зараз набирає обертів. Кефір також є дуже популярним продуктом ТМ Молокія. Це зумовлено тим, що здійснюється невинне збільшення обсягів продажу товарів та прибутку.

Наразі необхідно перейти від інформування споживачів до заохочення їх переходити на новий продукт. З цією метою можна також застосовувати заходи пропаганди чи стимулювання збуту.

Масло вершкове, молоко, сметана, сир кисломолочний зупинились на стадії зрілості. Тому що зростання обсягу продажів уповільнились, так як споживачі вже ознайомлені з товаром, ба більше придбали його.

Тому потрібно спрямувати маркетингові рішення на збереження позицій товару та конкурентних переваг. Треба шукати нові ринкові ніші, щоб забезпечити найбільший обсяг реалізації та охоплення цільової аудиторії. Також можна примінити стимулюючі заходи: зниження ціни, знижки з продажною ціною при дотриманні певних умов продажу, сезонні розпродажі тощо.

Для аналізу положення товарів на певному ринку користуються матрицею БКГ. Матриця БКГ визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загально визнані нині маркетингові назви: «Знаки питання», «Зірки», «Дійні корови», «Собаки».

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства, тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу.

Проаналізуємо положення товарів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на молочному ринку, скориставшись матрицею БКГ, представлено на рис. 3.3.

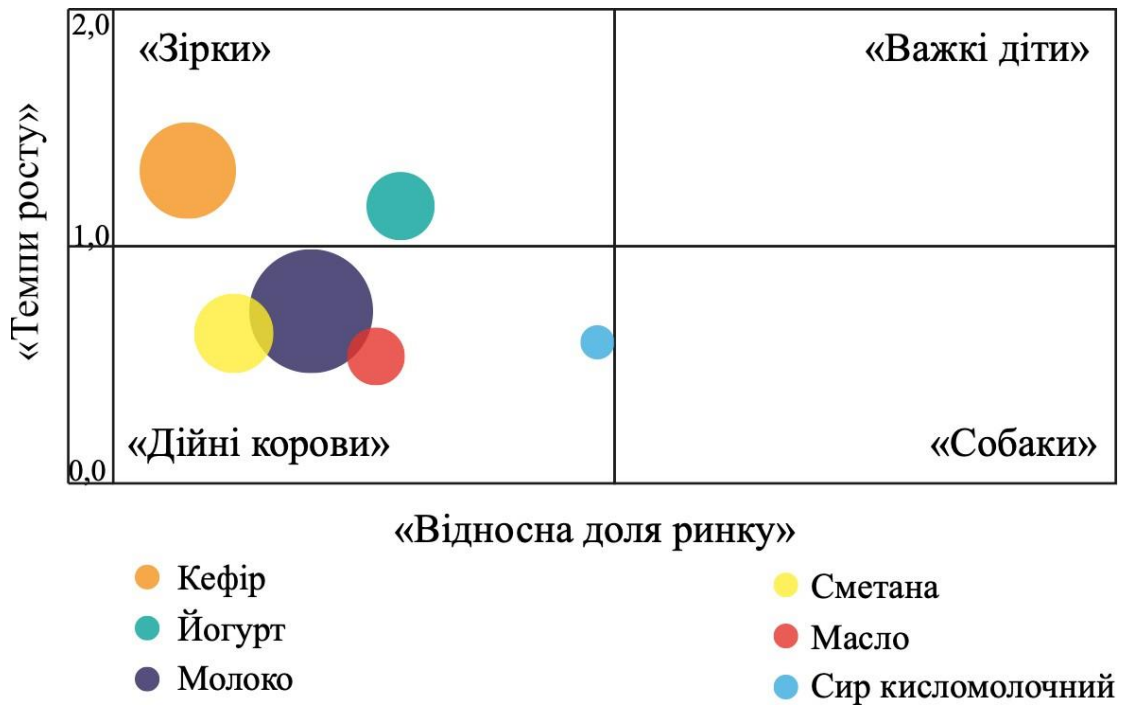


Рис. 3.3. Побудована матриця БКГ продукції ТМ «Молокія»
Складено автором на основі проведеного дослідження.

З даногорисунку видно, що портфель товарів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є збалансованим. Тому що є товари, які здатні забезпечити компанію вільними грошовими ресурсами та товари, які знаходяться на стадії зростання.

До квадрату «зірки» потрапили кефір та йогурт. Дана категорія товару має найбільший показник темпу росту ринку. Даний товар є найбільш перспективним, та потребує подальших інвестицій для його розвитку, що в майбутньому забезпечує ріст доходу підприємства. Потрібно примінити стратегію «збільшення частки ринку» утримання, далі збільшення і оптимізація долі ринку та у перспективі перейти до розряду «дійні корови».

У квадраті «дійні корови» знаходяться – молоко, сметана, масло та сир кисломолочний. Ці товари займають велику частку ринку, але об'єм продажів зростає повільно. Вони приносять стабільний грошовий потік, але не потребують значних інвестицій. Сир кисломолочний дуже приблизився до квадрату «собаки». Наразі, серед своїх груп товарів має найнижчі показники приросту ринку та відносної частки ринку. Хоч даний товар має найгірші

показники, але приносить на даний момент стабільний прибуток підприємству. Має низькі значення відносної частки ринку завдяки вузькому асортименту малим обсягом та виробництва даної категорії товару. Квадрату «дійні корови» необхідно використовувати стратегію «збереження наявної частки ринку». Дана категорія товару не потребує значних інвестицій, але при цьому надає стабільний прибуток підприємству.

Як ми бачимо з рис. 3.3, більшість товарів компанії знаходиться у розділах «Дійні корови» і «Зірки», що дає нам можливість узагальнити інформацію до того, що компанія має є всі наявні ресурси, які можна вкладати у розвиток нових товарів, збільшення асортименту та покращенню вже наявних продуктів ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Це дає змогу зосередити увагу на стратегії «Розвиток товару», а саме, залучитись диференціацією товарів з метою збільшення цільової аудиторії, покращення конкурентоспроможності та переходу на міжнародний ринок з вже наявними та новими товарами.

На нашу думку, що для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можна було б використати стратегію диференціації товару. Для максимізації позитивного результату та покращення показника конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідно використати конкурентну маркетингову стратегію – диференціації.

Стратегія диференціації – це стратегія, яка генерує зовнішню конкурентну перевагу на основі маркетингових інновацій фірми, перевагу виявлення та задоволення очікувань клієнтів, які незадоволені наявними продуктами. Їх мета полягає в тому, щоб вивести на ринок товари або послуги, які є більш привабливими в очах споживачів, ніж конкуруючі товари.

Основна увага у процесі диференціації приділяється створенню продукту (набору матеріальних і нематеріальних атрибутів), який сприймається споживачами як унікальний товар. Це можуть бути конструктивні чи експлуатаційні характеристики товару, якісне

обслуговування, відомий бренд тощо. Кожен виробник сам вирішує, як позиціонувати свою продукцію, дешевше чи корисніше, оригінальніше чи якісніше.

З точки зору диференціації основний акцент повинен робитися на унікальності продукту. Але продукт має відрізнятися не тільки його унікальними якостями. Для цього слід використовувати інші стратегії, щоб покупець був настільки впевнений у функціональності продукту, що він був готовий заплатити за нього вищу ціну, ніж за аналогічні товари від конкурентів.

Диференціація продукції передбачає знаходження відмінностей між продукцією фірми та продукцією-конкурентом за наступними показниками: функціональними особливостями, показниками якості, формою виробу, довговічністю, надійністю, ремонтпридатністю, стилем, дизайном виробу.

Функціональні характеристики товару відносяться до показників реалізації його функціональних характеристик. Створення додаткових ознак товару є одним із найважливіших показників диференціації. Взяти на себе лідерство у застосуванні нових функціональних особливостей продуктів – це не тільки напрям ефективної диференціації, але й ефективний спосіб підвищення конкурентоспроможності продукту. Якість як ознака відмінності продукту – це набір показників, які відзначають основні відмінності для даного виду продукту[78].

З вищенаведеної інформації, можна описати стратегію «Розвиток ринку». ПрАТ «Тернопільський молокозавод», виробляючи вже наявні товари компанії може виходити на нові сегменти ринку, де вже представлена продукція та на абсолютно новий міжнародний ринок. В даному випадку, ми пропонуємо виведення покращених вже наявних товарів та нових диференційованих товарів на міжнародний ринок, а саме – Китай. Також, нами запропоновано стратегію диверсифікації шляхом створення нових товарів, таких як: соєве молоко та вироби на соєвому молоці, безлактозне молоко з натуральними домішками; натуральне морозивоз домішками різних

смаків; вироби зосереджені на дитячому годуванні і тому подібне. В першу чергу, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має вийти на поточний український ринок з новими продуктами. За результатами цієї дії, компанія безпрецедентно має зосередити свою увагу на міжнародному експорті – Китай.

Враховуючи інтеграційний підхід у впровадженні маркетингової стратегії, компанії вдасться зайняти конкуруючі позиції на ринку та збільшити свою перевагу. Це забезпечить подальший розвиток підприємства на ринку, надасть змогу розширити цільову аудиторію, збільшити прибуток та забезпечить себе перспективним майбутнім.

3.2 Вибір маркетингових інструментів щодо реалізації запропонованої маркетингової стратегії для покращення показника конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Компанія ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має вагомий потенціал покращити своє становище на ринку шляхом використання стратегії диференціації. Диференціація означає розширення бізнесу компанії шляхом введення нових сегментів вже наявних продуктів та розширення асортименту.

Вибір маркетингової стратегії розвитку підприємства – це кропіткий та важливий процес, який пов’язує велику кількість заходів перед визначенням найефективнішої та продуктивної стратегії. Головна задача маркетингових стратегій, в особливості, коли цю стратегію впроваджують на підприємства, яке вже використовує іншу, це запорука покращення позицій на ринку та вдосконалення конкурентних переваг в перспективі.

Метою цієї стратегії є збільшення його конкурентоспроможності, підвищення привабливості товару за рахунок врахування особливостей окремих ринків або сегментів ринку, переваг споживачів. Хочемо навести найпріоритетніші причини, чому стратегія диференціації допоможе

покращити показники конкурентоспроможності компанії на швидкозмінному ринку молочної продукції, які представлено на рис. 3.4.

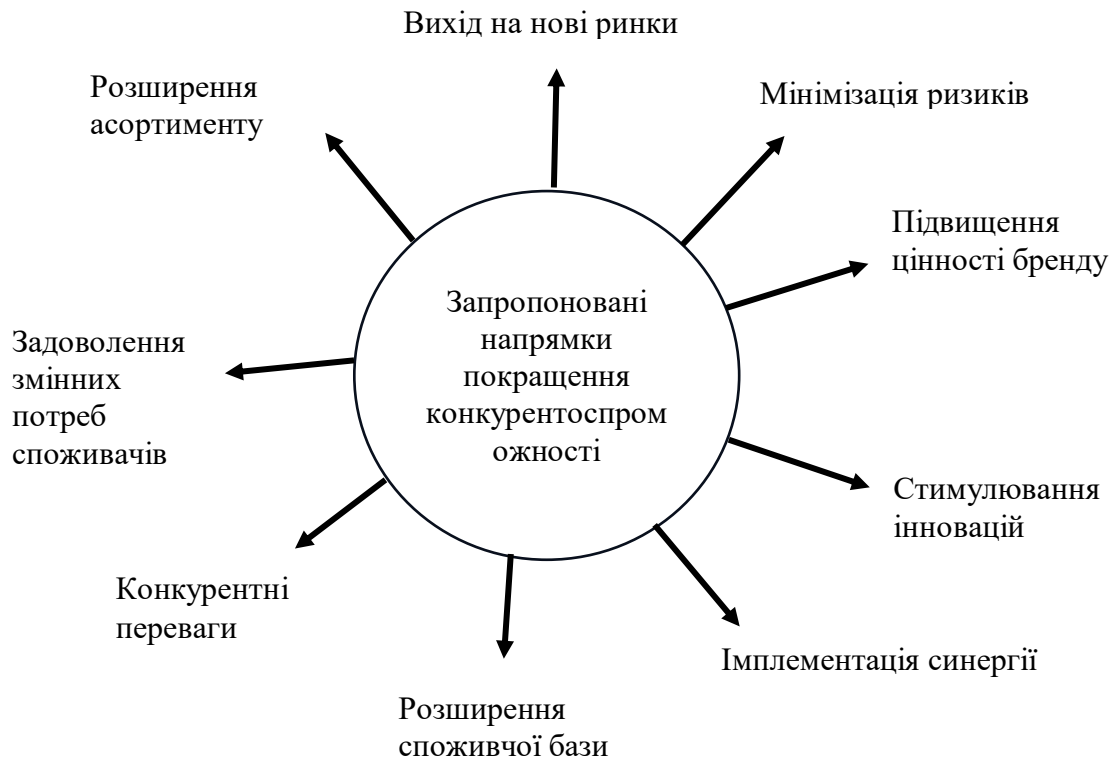


Рис. 3.4. Запропоновані напрямки покращення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
Складено автором на основі проведеного дослідження.

1. Інструменти розширення асортименту продукції. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» може ввести нові види молочних продуктів, такі як йогурти зі спеціальними добавками, молочні напої з натуральними інгредієнтами або морозиво зі здоровими домішками. Це дозволить компанії привернути нових споживачів та задовольнити змінні потреби ринку.

2. Інструменти входу на нові ринки. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» може розглянути можливість входу на міжнародні ринки. Завдяки своїй репутації та якості продукції, компанія може зайняти свою нішу на закордонних ринках і розширити свою географію присутності. Це дозволить підприємству уникнути залежності від внутрішнього ринку та забезпечить стабільний зріст.

3. Інструменти мінімізації ризиків. Розширення бізнесу через диференціацію товарного асортименту допоможе зменшити ризик залежності від конкретного продукту або ринку. У разі, якщо певний сегмент ринку стає менш привабливим або зазнає змін, інші сегменти можуть продовжувати приносити прибуток. Це дозволить компанії бути більш стійкою до зовнішніх змін та економічних факторів.

4. Інструменти стимулювання інновацій. Диференціація може стати стимулом для інновацій в компанії. При введенні нових продуктів або вході на нові ринки, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» буде змушена проводити дослідження, розробляти нові рецептури та шукати інноваційні рішення. Це сприятиме створенню конкурентних переваг, привертатиме увагу споживачів і сприятиме росту компанії.

5. Інструменти імплементації синергії. Розширення бізнесу через диференціацію товарів може дозволити ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використовувати синергію між різними підрозділами або продуктовими лініями. Наприклад, компанія може використовувати спільні ресурси, які вже є в її розпорядженні, такі як виробничі потужності, маркетингові канали або дистрибуційні мережі, для підтримки нових продуктів або входу на нові ринки. Це дозволить ефективніше використовувати ресурси і знижувати витрати.

6. Інструменти задоволення змінних потреб споживачів. Ринкові умови та споживчі переваги постійно змінюються. Диференціація дозволить ПрАТ «Тернопільський молокозавод» адаптуватися до змін, задовольняти змінюючіся потреби споживачів та пропонувати нові продукти, які відповідають їхнім вимогам. Це сприятиме збереженню та збільшенню клієнтської бази.

7. Інструменти конкурентної переваги. Шляхом створення унікальних та відмінних від інших продуктів, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» може отримати конкурентну перевагу на ринку. Якщо компанія пропонує нові, цікаві інгредієнти, упаковку, смакові комбінації або

харчові властивості, вона зможе залучити більше клієнтів і зберегти лояльність існуючих.

8. Інструменти розширення споживчої бази. Розширення асортименту товарів дозволить ПрАТ «Тернопільський молокозавод» привернути різноманітну аудиторію споживачів. Наприклад, компанія може розширити свою продуктову лінійку, включаючи безлактозні молочні продукти для людей з лактозною непереносимістю, органічні продукти для здорового харчування або молочні напої з екзотичними смаками для любителів нових вражень.

9. Інструменти підвищення цінності бренду. Інноваційні продукти, що випускаються ПрАТ «Тернопільський молокозавод», можуть сприяти підвищенню відомості та цінності бренду. Якщо компанія ввійде на ринок з унікальними продуктами, які задовольняють певні потреби споживачів, її бренд може стати більш привабливим і цінним у очах клієнтів.

Провідною метою у формуванні стратегії збуту для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є збільшення обсягів продажів і завоювання не менше 50% завдяки високій якості пропонованої продукції. Продукція «Тернопільського молокозаводу» має короткі терміни зберігання і це основний аргумент щодо вибору ринків збуту. Працівники підприємства турбуються, щоб молокопродукти потрапляли на прилавки магазинів свіжими, тому підприємство взяло на себе турботу по дистрибуції.

Підприємство має власну систему збуту. Організована централізована доставка в магазини і оптові поставки за межі Тернопільської області. Збутова діяльність у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в останні роки значно покращилася. На підприємстві застосовують однорівневий канал розподілу.

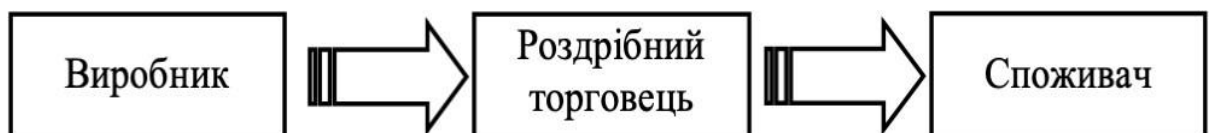


Рис. 3.4. Виявлений канал розподілу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Складено автором на основі джерела [79].

Одним з найперспективніших інструментів збуту вже наявних товарів та диференційованих товарів, може бути вихід на новий ринок. Для ефективного входження на новий ринок, треба проаналізувати його. На нашу думку, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має всі наявні можливості аби обрати Китай, як одного з ключових ринків збуту продукції. Саме тому ми і запропонували використовувати ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використовувати стратегію розвитку ринку.

Як зазначалось раніше, ринок молочних продуктів в Україні – перенасичений. Йде мова не лише про класичні продукти, а й специфічні молочні продукти, які все частіше з'являються на прилавках магазинів. Однією з ключових можливостей, якою компанія ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має скористатися – це стратегія диференціації, за рахунок оновлення наявного асортименту продукції. Компанія має вийти на міжнародний ринок Китаю з вже наявними продуктами та диференційованими. Таким чином, компанія зможе закріпити конкурентні переваги на новому ринку та забезпечить себе широкою цільовою аудиторією.

Китай – найбільша країна по населенню в світі, там проживає 1 405400 000 осіб. І звичайно, ця держава потребує суттєвих поставок продовольства, бо їхнє сільське господарство не спроможне забезпечити потреби внутрішнього ринку.

Загальний обсяг споживання молочних продуктів у Китаї продовжував коливатися протягом останніх п'яти років, але перспективи зростання залишаються позитивними, особливо після спалаху COVID-19, який відродив потребу у більшому харчуванні. Тим не менш, за даними Statista, в 2021 середній китаець споживав близько 35 кг молочних продуктів на рік, що становить менше однієї третини від середнього світового показника.

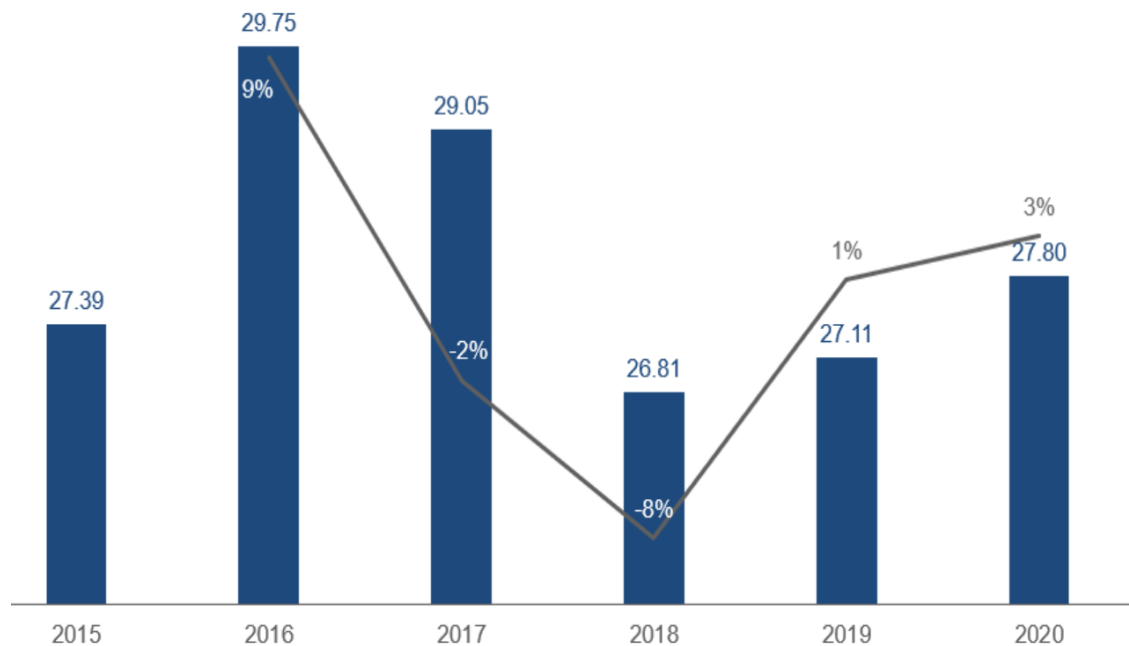


Рис. 3.5. Виявлені обсяги споживання молочних продуктів у Китаї в період з 2015 по 2020 роки в мільйонах тонн

Складено автором на основі джерела [79].

Однією з причин зростання споживання молочних продуктів в Китаї є поінформованість про здоров'я, особливо після спалаху пандемії Covid-19. Китайські споживачі усвідомлюють поживну користь молочних продуктів: такі продукти багаті на кальцій, полегшують травлення та підвищують імунітет. Тим не менш, китайські споживачі, як правило, менш поінформовані про інші якості, такі як типи бактерій, що містяться в йогурті, і пов'язані з цим переваги. В результаті йогурт пережив вибухове зростання, що підсилювало загальний попит на молочні продукти в Китаї.

З моменту встановлення дипломатичних відносин між КНР та Україною у січні 1992 р., Китай одразу посів провідне місце серед найбільших торговельних партнерів України, а також одне з перших за обсягами споживання українських товарів.

Китай є ключовим торговельним партнером України в Азійському регіоні. За результатами 2020 року товарообіг між країнами зріс на 20,5% до \$15,4 млрд, з яких експорт збільшився у два рази – до \$7,1 (+98,0%) млрд, а

імпорт китайських товарів в Україну – \$8,3 млрд (-9,8%). Негативне сальдо для України за цей період -\$1,2 млрд [79].

До трійки найбільш експортованих з України товарів належать:

- зернові – на 9,4 млрд доларів;
- чорні метали – на 7,7 млрд доларів;
- жири та олії тваринного або рослинного походження – на 5,8 млрд доларів.

Наразі 18 вітчизняних підприємств уже мають можливість експортувати до КНР молоко та молочну продукцію. Китай займає 4 місце серед країн, які експортують українську молочну продукцію. У 2021 році сума експорту склала – \$6,1 млн.

Також, при виборі нового ринку збуту оновленого асортименту та вже наявних товарів, слід зазначати поведінку споживачів на тому чи іншому ринку. Поведінка споживачів змінюється в залежності від віку та географічного положення. Як правило, молоді люди купують і споживають 1-2 пляшки за раз, і вони прагнуть вибирати трохи дорожчі, ніж у середньому, продукти. Натомість сім'ї виставляють напоказ регулярнішої схемі споживання, і вони, як правило, вибирають більші продукти, віддаючи перевагу продуктам зі смаком фруктів або кальцієм для дітей і приділяючи більше уваги акціям. Щодо схильності споживачів впроваджувати молочні продукти у свій раціон, північний захід Китаю реєструє найвищі показники з точки зору виробництва молока та споживання на душу населення. Споживання на душу населення в Пекіні, Тяньцзіні, дельті річки Янцзи та дельті Перлової річки також примітне через їх сильно глобалізовану економіку. Тим не менш, споживачі в Північно-Східному Китаї, Південному Китаї, Центральному Китаї та Південно-Західному Китаї рідко додають молочні продукти до свого раціону.

Онлайн-платформи відіграють вирішальну роль у сприянні ефективному розподілу молочних продуктів у Китаї. Молочні продукти можуть похвалитися рівнем проникнення понад 90% у містах першого рівня, де

споживачі схильні здійснювати покупки в Інтернеті, тоді як тільки 20% домогосподарств регулярно споживають молочні продукти в містах нижнього рівня та сільських районах [79].

У міру того, як китайські споживачі стають більш дбаючими про своє здоров'я, шукають додаткову прозорість і шукають продукти харчування, які відповідають мінливому способу життя, молочний ринок знаходиться в унікальному положенні для вирішення цих бажань та проблем.

Тенденції на молочному ринку Китаю:

1) Споживач, який дбає про своє здоров'я.

Китайські споживачі швидко стають все більш обізнаними про своє здоров'я та фітнес. Розширення досліджень, що пов'язують дієту зі здоров'ям, та вплив західної культури зробили споживачів більш обізнаними щодо їх вибору харчування. Молочний сектор має гарні можливості для роботи з цією тенденцією, оскільки користь молочних продуктів для здоров'я можна чітко повідомити.

Завдяки довгому списку переваг для здоров'я природні джерела білка становлять значний інтерес для споживачів. У міру того, як суспільна свідомість та різні модні дієти відходять від вуглеводів та глютену, спостерігається зростання білків, що є ключовим джерелом калорій.

2) Прозорість ринку.

Виробники молочних продуктів вже усвідомлюють надання споживачам інформації, як правило, під темою від ферми до вилки. Зростає споживчий попит на подальшу прозорість, що може створити сильнішу довіру до споживачів та створити шановану репутацію.

Традиційно ключовими факторами, що приписують цінність продукту, є ціна, смак та зручність. Вони були доповнені драйверами, що "розвиваються", включаючи здоров'я, хороше самопочуття, безпеку і соціальний вплив. Останні два фактори особливо пов'язані зі зростаючою потребою прозорості з боку виробників продуктів харчування.

3) Особливості їжі та методів її вживання.

Те, як китайські споживачі купують і використовують продукти харчування, змінюється в міру того, як онлайн та мобільні покупки продовжують формувати ринок. Також спостерігається збільшення їди поза домом, що сприяло більш західній культурі закусок. Хоча регулярні прийоми їжі під час сніданку, обіду та вечері залишаються, терміни та формат харчування стають менш жорсткими. У міру того, як повсякденне життя китайських споживачів стає ще більш швидким і зручним, закуски є ключовою тенденцією, яка узгоджується зі змінними потребами.

Враховуючи вищенаведені фактори, можна узагальнити перспективи та можливості, які стоять перед ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

1) Якісний та здоровий продукт.

У міру того, як китайські споживачі все більше усвідомлюють здоров'я та придатність, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має нагоду підкреслити користь своєї продукції для здоров'я. Від білка до кальцію важливо, щоб бренди повідомляли про користь для здоров'я своїх продуктів і про те, як вони сприяють загальному здоровому способу життя.

2) Прозорість та свідоме ставлення до просування товарів.

Оскільки споживачі мають більш широкий доступ до інформації, вони прагнуть подальшої прозорості від виробників. Китайський молочний ринок, зокрема, відчуває недовіру до своїх споживачів через колишні проблеми зі здоров'ям, тому ПрАТ «Тернопільський молокозавод» важливо випередити будь-які потенційні проблеми та забезпечити прозорий ланцюжок поставок та збуту продукції.

3) Інновації.

Хоча технологічні інновації підвищують прозорість, виробництво та маркетинг, виробникам молочних продуктів важливо вкладати ресурси у збирання інформації про клієнтів. Співпраця зі споживачами для адаптації продуктів до конкретних вимог стала ключовим способом гарантувати, що бренди створюють продукти, які хочуть їхня аудиторія, особливо коли справа доходить до смаку.

Тому ПрАТ «Тернопільський молокозавод» треба регулярно варіювати сою продукцію. Для прикладу, можна запропонувати компанії виробляти наступну продукцію: ферментовані молочні продукти зі спеціальними добавками, такі як пробіотики чи пребіотики; молочні продукти з низьким вмістом жиру або без жиру, спрямовані на споживачів, які прагнуть здорового способу життя та контролю ваги; функціональні молочні напої з додаванням вітамінів, мінералів або інших корисних складників, які покращують певні аспекти здоров'я; молочні продукти для дітей, що включають спеціалізовані формули для грудних дітей, молочні каші або десерти з підвищеною харчовою цінністю; екзотичні смаки молочних продуктів, такі як манго, ананас або ківі, які можуть зацікавити споживачів, шукаючи нові смакові враження. Як наслідок отримання оновлення асортименту за рахунок диференціації, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має експортувати свою продукцію на зростаючий ринок молочної продукції в Китай, враховуючи вищенаведені можливості. Це точно допоможе розширити цільову групу споживачів товарів компанії та надасть конкурентні переваги на ринку молочних продуктів в Україні та закордоном.

3.3Оцінка реалізації запропонованих напрямків розвитку для покращення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Прорахунок доцільності конкретних заходів є одним із найважливіших етапів будь-якої великої зміни. Маркетингова стратегія не є винятком. У 2022 році обсяг ринку молочних продуктів становить 9 357,8 млн. грн. За даними фахівців галузі, чотиридцять два відсотки ринку молочної продукції належать до сегменту, який є більш дешевим; тридцять відсотків належать до середнього; і двадцять п'ять відсотків належать до сегменту, який є вище середнього.

Як ми вже зазначили, ми плануємо випустити нові продукти для розширення наявного асортименту. Наша стратегія полягатиме в активній рекламі нових продуктів і відокремленні нас від основної маси гравців на ринку, оскільки наші конкуренти в основному реалізуються через посередників, а не активно використовують онлайн-канали для просування.

Для ефективного виходу на новий міжнародний ринок, треба використовувати провідні канали комунікації. Це допоможе залучитись продуктивним просуванням вже наявних товарів та диференційованих товарів. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вже активно використовує канали комунікації на українському ринку, такі як: інтернет реклама (соціальні мережі, стаття онволення сайту та його просування, е-mailмаркетинг, уніфіковані розсилки тощо). Загалом, концепція каналів комунікації щодо українського ринку та ринку Китаю – майже не відрзняються. Найголовнішою відмінною є те, що в Китаї буде неефективно використовувати теле- або радіорекламу для експорту продукції компанії. Основні канали комунікації зображено на рис. 3.6.

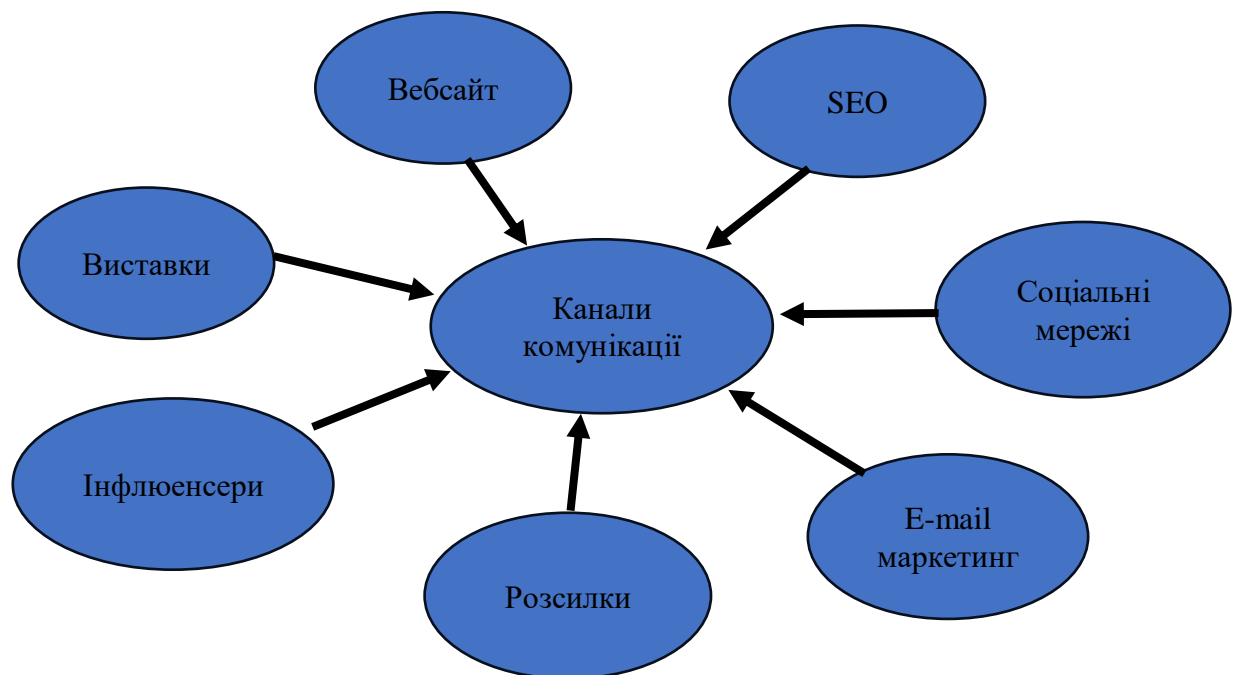


Рис. 3.6. Запропоновані канали комунікації для просування товарів на українському та китайському ринку

Складено автором на основі джерела [75].

Таким чином ми можемо прорахувати приблизні витрати одночасних інструментів комунікації для ринку молочних продуктів України та Китаю.

Для початку, треба прорахувати маркетинговий бюджет, який буде формуватися наступним чином:

- Витрати на підтримку та рекламу вже наявного сайту – 275 000 грн/рік;
- Витрати на ведення та активне просування соціальних мереж (Instagram, Facebook)–150 000 грн/рік;
- Впровадження e-mailмаркетинга – 65 000 грн/рік;
- Витрати на колаборацію з популярними інфлюенсерами по бартерними умовами – 120 000 грн/рік;
- SEO маркетинг – 320 000 грн/рік;
- Розсилки за допомогою соціальних мереж–60 000 грн/рік;
- Витрати на участь у різноманітних виставках та дегустаційних форумах – 60 000 грн/рік;

Таким чином, усього план витрат на маркетингові заходи на перший рік буде становити –1 050 000 грн на рік. Що займає майже 12% від запланованого доходу підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Маркетинговий бюджет зображено на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Запропонований маркетинговий бюджет ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Складено автором на основі джерела [75].

Як ми бачимо з рис. 3.7, більша частина маркетингового бюджету треба приділити оплаті реклами в різноманітних ресурсах для просування нового товару в розрізі конкурентної стратегії диференціації.

Тепер, не менш важливим буде розрахувати бюджет для виробництва нового товару для ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Будемо розраховувати один з видів диференційованого товару – морозиво зі смаком кавуна.

Враховуючи проаналізований ринок молочної продукції в Україні, маємо наступні показники:

1) Сировинні матеріали:

- Молоко: від 15 до 25 гривень за літр.
- Цукор: від 10 до 20 гривень за кілограм.
- Кавуновий сік або пюре: від 30 до 50 гривень за літр.
- Спеціальні інгредієнти для морозива: від 20 до 40 гривень за кілограм.

2) Спеціальне обладнання: Вартість обладнання буде сягати близько 15 000 грн.

3) Енергоспоживання: Витрати на електроенергію можуть становити від 2 до 5 гривень за кВт-год. Візьмемо середній показник 3,5 кВт-год.

4) Упаковка: Вартість упаковки буде 2,5 гривень за одну упаковку.

5) Маркетинг і реклама: Залежно від розміру кампанії, але рекламні витрати можуть варіюватися, візьмемо середній показник – 30 000 гривень на місяць.

6) Логістика та транспорт: Витрати на транспортування 5 000 гривень на місяць, але все залежить від обсягу продукції та дистанції;

7) Інші витрати: Резервні фонди та інші непередбачені витрати можуть складати від 5% до 10% від загальних витрат.

Для розрахунку кількості морозива, яке потрібно виробити на рік і вартості цього процесу, ми повинні визначити деякі ключові показники, такі

як планований обсяг продажів, витрати на виробництво одиниці товару і загальні витрати на виробництво.

– Планований обсяг продажів: Наприклад, якщо компанія планує продати 100 000 упаковок морозива на рік.

– Витрати на виробництво одиниці товару: Сума всіх витрат на виробництво одного пакета морозива, включаючи сировинні матеріали, працю, електроенергію, упаковку та інші витрати.

– Загальні витрати на виробництво: Множимо витрати на виробництво одиниці товару на планований обсяг продажів.

Давайте припустимо, що витрати на виробництво одного пакета морозива (складові витрат включають сировину, працю, енергію, упаковку та інші) складають 30 гривень.

Планований обсяг продажів: 100 000 упаковок.

Витрати на виробництво одного пакета: 30 гривень.

Загальні витрати на виробництво = Планований обсяг продажів *
Витрати на виробництво одного пакета

Загальні витрати = 100 000 * 30 гривень = 3 000 000 гривень.

Отже, вартість виробництва морозива на рік для ПрАТ "Тернопільський молокозавод" становитиме 3 000 000 гривень. Зазначте, що це дуже загальний розрахунок, і конкретні цифри можуть варіюватися в залежності від численних факторів, таких як ефективність виробництва, ринкові умови і т.д.

Щоб визначити ціну на морозиво, необхідно врахувати вартість його виробництва, витрати на маркетинг та продаж, а також прибуток, який компанія планує отримати. Давайте припустимо, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» прагне отримати прибуток в розмірі 15% від витрат на виробництво морозива.

Прибуток, який прагне отримати компанія: 15% від вартості виробництва. Прибуток = 0.15 * 3,000,000 гривень = 450,000 гривень.

Загальні доходи (вартість продажу):

Загальні доходи = Вартість виробництва + Прибуток

Загальні доходи = 3,000,000 гривень + 450,000 гривень = 3,450,000 гривень.

Ціна на морозиво:

Ціна на морозиво за упаковку = Загальні доходи / Планований обсяг продажів

Ціна на морозиво = 3,450,000 гривень / 100,000 упаковок = 34.5 гривень за упаковку.

Отже, орієнтовна ціна на морозиво повинна бути приблизно 34.5 гривень за упаковку, щоб забезпечити компанії прибуток в розмірі 15% від витрат на виробництво. Ця ціна може бути налаштована в залежності від конкурентоспроможності на ринку та цін конкурентів на аналогічний товар. Враховуючи, що ціни на аналогічний товар у конкурентів сягає близьк 42 гривень та активне просування товару у меді та рекламі, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зможе злегкістю вийти на прибуток особливо у сезонний період цього товару. Для забезпечення сталого успіху, компанія має розробити більший варіант та пакувати продукт в тверде пакування, щоб попит на продукцію залишався у несезонні умови.

Таким чином, стратегія диференціації товару, така як виробництво та продаж морозива зі смаком кавуна для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», може бути обгрунтована рядом факторів, які сприяють конкурентоспроможності та успіху компанії на ринку молочних продуктів не тільки в Україні, а й на міжнародному запропоновану ринку Китая, які представлені на рис. 3.8.

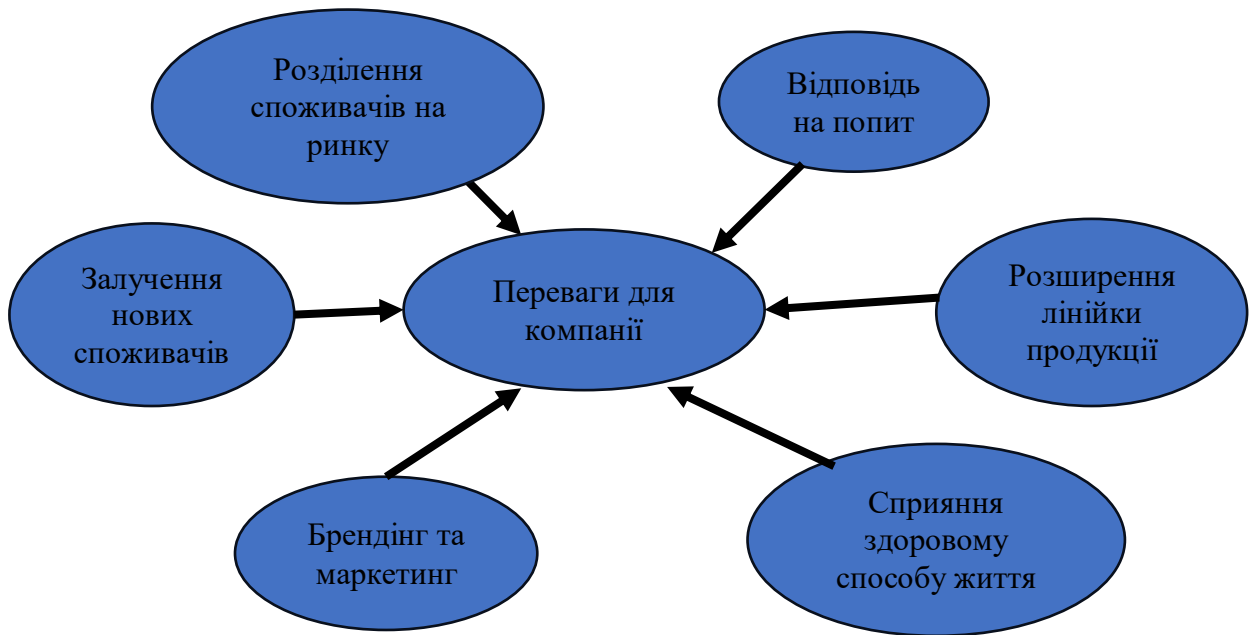


Рис. 3.7. Виявлені пріоритетні переваги для ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Складено автором на основі досліджень.

Розділення споживачів на ринку. Виробництво морозива з нестандартним смаком, таким як кавун, може допомогти компанії здійснити розділення на ринку. Це створює унікальний продукт, який відзначається серед інших молочних продуктів, і привертає споживачів, які шукають нові смаки та враження.

Відповідь на попит. Аналіз ринку може показати підвищений попит серед споживачів за нестандартними та екзотичними смаками. Кавун може бути популярним та привабливим вибором, особливо влітку, коли споживачі шукають освіжаючі продукти.

Розширення лінійки продукції. Виробництво морозива з кавуновим смаком може дозволити розширити лінійку продукції компанії, надаючи споживачам більше варіантів вибору. Це може стати ключовим фактором у виборі продуктів саме від ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Сприяння здоровому способу життя. Якщо морозиво виготовлене з натуральних та якісних інгредієнтів, це може підкреслити спрямованість компанії на здоровий спосіб життя. Наприклад, додавання кавуна може дати

можливість виділятися через високий вміст вітамінів та антиоксидантів у цьому фрукті.

Брендінг та маркетинг. Використання кавуна може служити як сильний елемент для брендінгу та маркетингу. Рекламні кампанії, які підкреслюють унікальність та якість продукту, можуть залучати увагу споживачів.

Залучення нових споживачів. Пропозиція продуктів зі специфічним смаком може привертати нових споживачів, які шукають нестандартні або екзотичні продукти. Це може сприяти розширенню аудиторії та збільшенню обсягів продажів.

Всі запропоновані заходи в процесі нашого дослідження по реалізації маркетингових стратегій розвитку товару, ринку та диференціації, дозволить компанії ПрАТ «Тернопільський молокозавод» залучити нових споживачів на вже наявному ринку, розробити оновлені товари завдяки можливості фінансування, ефективно просувати вже наявну продукцію та диференційовану продукцію на міжнародний ринок молочних продуктів Китаю. Мета нашої кваліфікаційної роботи досягнена. Узагальнюючи, можна впевнено сказати, що ці стратегії допоможуть забезпечити ПрАТ «Тернопільський молокозавод» конкурентною перевагою на ринку молочних продуктів.

Висновки до третього розділу

Після проведеного вище аналізу, була обрана стратегія диференціації товару ПрАТ «Тернопільський молокозавод», як рушійним механізмом у покращенні показника конкурентоспроможності на ринку молочних продуктів та виведення нової продукції на експорт, а саме до найбільшої країни світу – Китаю.

Компанія ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має вагомий потенціал покращити своє становище на ринку шляхом використання стратегії диференціації. Диференціація означає розширення бізнесу компанії шляхом

введення нових сегментів вже наявних продуктів та розширення асортименту. Метою цієї стратегії є збільшення його конкурентоспроможності, підвищення привабливості товару за рахунок врахування особливостей окремих ринків або сегментів ринку.

В першу чергу, компанія має регулярно варіювати сою продукцію. Для прикладу, можна запропонувати компанії виробляти наступну продукцію: ферментовані молочні продукти зі спеціальними добавками, такі як пробіотики чи пребіотики; молочні продукти з низьким вмістом жиру або без жиру, спрямовані на споживачів, які прагнуть здорового способу життя та контролю ваги; функціональні молочні напої з додаванням вітамінів, мінералів або інших корисних складників, які покращують певні аспекти здоров'я; молочні продукти для дітей, що включають спеціалізовані формули для грудних дітей, молочні каші або десерти з підвищеною харчовою цінністю; екзотичні смаки молочних продуктів, такі як манго, ананас або ківі, які можуть зацікавити споживачів, шукаючи нові смакові враження.

Враховуючи вищенаведені фактори, ПрАТ «Тернопільський молокозавод», повинен притримуватись наступних факторів для успішного експорту та реалізації товарів на ринку Китаю: ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має нагоду підкреслити користь своєї продукції для здоров'я; важливо випередити будь-які потенційні проблеми та забезпечити прозорий ланцюжок поставок та збуту продукції; співпраця зі споживачами для адаптації продуктів до конкретних вимог стала ключовим способом гарантувати, що бренди створюють продукти, які хочуть їхня аудиторія, особливо коли справа доходить до смаку.

Під час розрахунків виробництва диференційованого товару, такого як морозиво зі смаком кавуна, було підраховано, для забезпечення дохідності та виробництва продукції в достатній мірі, компанія має профінансувати виробництво у розмірі 3 млн. грн., кількість продукції на рік – 100 тис. товарів з ціною 34,5 гривень, що надасть змогу вийти у 15 відсоткову дохідність.

Отже, всі запропоновані заходи в процесі нашого дослідження по реалізації маркетингових стратегій розвитку товару, ринку та диференціації, дозволить компанії ПрАТ «Тернопільський молокозавод» залучити нових споживачів на вже наявному ринку, розробити оновлені товари завдяки можливості фінансування, ефективно просувати вже наявну продукцію та диференційовану продукцію на міжнародний ринок молочних продуктів Китаю, що в перспективі надасть забезпечити компанію конкурентними перевагами.

ВИСНОВКИ

Маркетингова стратегія позначається на розвитку компанії і допомагає обирати правильні засоби для розвитку. При створенні маркетингової стратегії сучасного підприємства враховуються головні етапи, такі як місія компанії, визначення її ключових цілей, місії та візії, SWOT-аналіз, формування стратегії, сегментація клієнтів, визначення першочергових показників ефективності.

Маркетингова стратегія відіграє вирішальну роль у побудові конкурентоспроможності компанії на ринку. Під конкурентоспроможністю підприємства з погляду маркетингової орієнтації розуміють здатність господарської одиниці ефективно діяти на ринку, базуючись на постачанні товарів, що відповідають потребам і перевагам покупців за якістю, кількістю та різноманітністю в межах визначеного терміну. Виділяють 5 ключових видів маркетингової стратегії залежно від конкурентоспроможності підприємства та привабливості ринку: Стратегія розвитку; Стратегія підтримання; Стратегія «Збирання врожаю»; Стратегія ринкової ніші та стратегія просування.

Під час формування маркетингової стратегії підприємства на сучасному та прогресивному ринку, потрібно виконати наступні першочергові дії: формування цілей корпоративної діяльності; взаємна координація сфер діяльності; сформулювати SWOT-аналіз підприємства; розробка альтернативних стратегій для бізнесу; створення умови для передачі послуг бізнесу; оцінка ефективності корпоративних маркетингових кампаній.

На сьогоднішній день, налічується величезна кількість маркетингових стратегій для підприємства, але для кожної стратегії є основні характерні риси, які спостерігаються в усіх вищенаведених: маркетингова стратегія є довгостроково-орієнтованою; являє собою засіб реалізації маркетингових

цілей підприємства; базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; маркетингова стратегія має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства, є складовою частиною стратегічної піраміди підприємства; визначає ринкове спрямування діяльності підприємства, тобто його ринкові напрямки; визначає сильні сторони підприємства, а відповідно визнає конкурентні переваги підприємства.

Проаналізувавши ринок молочних продуктів, можна підвести наступні підсумки: ця галузь безпосередньо досягає кінцевого споживача, ринок молочної продукції в Україні є переважно складовою споживчого ринку. Виробники молочної продукції зосереджуються на потребах і фінансових можливостях клієнтів, саме тому що споживачі визначають попит на ці товари, а також обсяг виробництва молочної продукції та асортиментний склад.

Згідно з отриманими результатами, можна зробити висновок, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має незначну частку молочного ринку України. У пакетах Тетра-Пак молоко ТМ «Молокія» з жирністю 2,5% коштує приблизно стільки ж, скільки ТМ «Галичина» та ТМ «Селянське». Компанії повинні збільшити відомість бренду ТМ і просувати свою продукцію, зосереджуючись на якості та широкому асортименті, щоб підвищити лояльність споживачів.

Крім того, слід зауважити, що на українському молочному ринку присутня значна конкуренція з боку магазинів фермерського молока. Оскільки ці натуральні молочні продукти виробляються власноруч, попит на них зріс, оскільки клієнти хочуть купувати якісні та корисні для здоров'я продукти.

Як можна побачити з вищенаведених даних, ринок молочної продукції не можна назвати стабільним та сталим. Наявна велика кількість факторів впливу, в особливості у макросередовищі, на що підприємства не можуть впливати напряму, особливо якщо ми кажемо про досліджуване підприємство, яке має частку ринку не більше 5%.

Проаналізувавши та розробивши PEST-аналіз, можна зробити висновок, що ефективно мінімізувати негативний вплив загроз і недоліків на розвиток компанії можна шляхом правильного використання позитивних сторін і можливостей компанії. Незважаючи на численні переваги, рівень продажів нестабільний, а концентрація ринку продовжує зростати. Оскільки ціна на молочну продукцію приблизно однакова для всіх виробників, споживач не несе витрат при зміні бренду, сформований імідж бренду є вирішальним для успіху.

Проведені дослідження теоретичних та практичних аспектів вибору і обґрунтування маркетингової стратегії підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дають підстави зробити наступні висновки та пропозиції, що наведені нижче.

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» є одним із лідерів на ринку молочних продуктів в Україні. По заготівлі сировини компанія співпрацює з 30-ма приватними підприємствами і сільськогосподарськими кооперативами (понад 90% сировини) та понад 5 тис. молоко здавачами (особисті селянські господарства), забезпечуючи необхідну кількість та якість сирого молока встановленням холодильного обладнання, мобільних пунктів збору молока, постачання на взаємовигідній основі техніки для заготівлі кормів. З кожним роком ПрАТ «Тернопільський молокозавод» збільшує обсяги переробки молока, тому він зміг збільшити чистий дохід на 20% за рік. На 2020 рік, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» отримав, від реалізації продукції, чистого доходу у розмірі 1,8 млрд. грн, що на 20% більше порівняно з 2019 роком. Також зазначається, що валовий прибуток зріс на 41,5% – до 416,4 млн. грн. Чистий прибуток за 2021 рік зріс незначно – на 0,7% – до 43 млн. грн.

Проаналізувавши внутрішнє середовище та ключові етапи розвитку бізнесу, можна зробити висновок, що незважаючи на те, що обсяги продажів і частка ринку мають тенденцію до зростання, темпи зростання є критично низькими. Проблеми виявлені в асортименті, дизайні упаковки та низькій

активності рекламної діяльності. Отже, робота підприємства спрямована на підтримку високої якості продукції, новітнього обладнання, однак, враховуючи низку причин, можна зробити висновок, що у свідомості споживачів вітчизняної молочної продукції імідж бренду ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та не налагоджені емоційні зв'язки з брендом «Молокія». Одним із шляхів вирішення цієї проблеми може бути поліпшення іміджу, спрямоване на збільшення частки ринку і збільшення кількості сприятливих споживачів.

Проведений SWOT-аналіз, показав, що використовуючи при максимально комплексному підході до можливостей та сильних сторін, організація може значно зменшити вплив слабких сторін та мінімізувати загрози для компанії як в короткостроковій так і в довгостроковій перспективі. Не зважаючи на всі сильні сторони рівень продажів не стабільний, а концентрація ринку продовжує зростати. Враховуючи те, що рівень цін приблизно однаковий у всіх виробників молочної продукції, а споживач не несе ніяких витрат при переключенні з однієї торгової марки на іншу, сформований імідж бренду та активна маркетингова кампанія по просуванню бренду є ключовим фактором успіху.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод», повинен притримуватись наступних факторів для успішного експорту та реалізації товарів на ринку Китаю: ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має нагоду підкреслити користь своєї продукції для здоров'я; важливо випередити будь-які потенційні проблеми та забезпечити прозорий ланцюжок поставок та збуту продукції; співпраця зі споживачами для адаптації продуктів до конкретних вимог стала ключовим способом гарантувати, що бренди створюють продукти, які хочуть їхня аудиторія, особливо коли справа доходить до смаку.

Було запропоновано впровадити маркетингову стратегію товарної диференціації. Основні переваги, які отримає компанія обравши стратегію диференціації: Розширення асортименту продукції (підприємство може

вивести нові види молочних продуктів та привернути увагу нових споживачів); Вхід на нові ринки (це дозволить підприємству уникнути залежності від внутрішнього ринку та забезпечить стабільний ріст); Зменшення ризику (надасть змогу бізнесу бути більш стабільним та стійким до зовнішніх змін на ринку та в країні); Стимулювання інновацій (сприятиме створенню конкурентних переваг, привертатиме увагу споживачів та сприятиме росту компанії), Використання синергії (дозволить ефективніше використовувати ресурси та знижувати всі види витрат); Задоволення змінюючих потреб споживачів (сприятиме збереженню та збільшенню клієнтської бази та розширенню цільової аудиторії).

Стратегії, що були запропоновані нами (розвиток товару, розвиток ринку та стратегія дифереціації товару), при вдалому, структурному та інтеграційному підході, надасть конкурентні переваги та забезпечить покращення показника конкурентноспроможності компанії на ринку молочних продуктів в Україні. Для більш глибокого та досконалішого взяття лідируючих позицій, було запропоновано експортувати продукцію ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на китайський ринок молочних продуктів. Для ефективної реалізації треба використовувати наступні канали комунікації щодо входу на новий міжнародний ринок з вже наявними товарами та диференційованими продуктами: реклама вже наявного сайту та адаптація його під Китай, активне просування соціальних мереж, впровадження e-mailмаркетингу, колаборація з місцевими інфлюенсерами, використання основних інструментів SEOмаркетингу, запровадити персоналізовану сталу розсилку та організувати стале відвідування спеціалізованих виставок та дегустаційних заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягнути високого результату та забезпечити його стійкість. Дніпро: Альпіна Бізнес Букс, 2018. 541 с.
2. Войтович С.Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія: Економіка і регіон. 2019. № 4(31). 79-81 с.
3. Мальська М. П. Основи маркетингу: підручник. «Центр учбової літератури». Київ. 2019. 336 с.
4. Кадирус І.Г., Донських А.С., Левковська К.І. Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Економічна наука. 2018. №22. С. 85-89.
5. Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. Київ: Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. №9. С. 93-95.
6. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 384 с.
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. 7-ме вид., Київ: Лібра, 2021. 720 с.
8. Семенюк С. Б. Необхідність розроблення маркетингової стратегії для підприємств: Галицький економічний вісник, Т.: ТНТУ, 2017 Том 49. № 2. 199 с.
9. Біденко К.Р. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства як інструмент антикризового управління: Управління розвитком. Київ. 2020. №12. 73 с.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. КНЕУ, 2019. 388 с.
11. Терещенко І. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. Вінниця: Інвестиції: практика та досвід, 2019. № 20. 57-59 с.

12. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. Посібник. Львів: Новий світ, 2017. 199 с.
13. Олейникова О. О. Управління конкурентним потенціалом підприємства на засадах стратегічного та системного підходів: Економіка. Фінанси. Право. Одеса. 2019. № 5(3). 29-31 с.
14. Кузик О. В. Стратегічне регулювання маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах: Стратегія економічного розвитку України. Кривий Ріг. 2019. № 34. 218 с.
15. Майовець Є. Маркетингові комунікації. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2018. 192 с.
16. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 630 с.
17. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. К.: КНЕУ, 2019. 523 с.
18. Поліщук І. Стратегічні аспекти управління маркетинговим потенціалом підприємства. Хмельницький: Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2017. № 5 (2). С. 234-238.
19. Савіна С. Особливості стратегічного маркетингового планування на підприємстві. Луцьк: монографія, 2018. 138 с.
20. Багорка М.О. Маркетингова стратегія як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. Одеса: Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво», 2019. № 5(110). 71-76 с.
21. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. Економіка і суспільство, 2017. № 13. 502-506 с.
22. Багорка М.О., Челак В.В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство», 2018. Вип. 20. Ч. 1. 32–37 с.

23. Савченко С.М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. Київ: Ефективна економіка, 2019. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf (дата звернення: 22.11.2023).

24. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у форманні конкурентоспроможності підприємства. Львів: Ефективна економіка, 2022. №4. URL.: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf (дата звернення: 20.11.2023).

25. Подольна В. В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств. Одеса: Економічний простір, 2021. т.№ 72. 230-239 с.

26. Ареф'єва О.В., Городянська Д.М.. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. Актуальні проблеми економіки. 2019.83-90 с.

27. Боняр С.М., Скутова-Корх Я.О.. Теоретичні основи антикризового управління. Водний транспорт. 2019. 97-102 с.

28. Гончаренко О.М. Прогнозування стійкого розвитку підприємства. Одеський державний економічний університет. 2018. 6 с.

29. Гринчуцький В. І., Стец І. І.. Управління розвитком компаній: навч. посіб. Тернопіль, 2021. 312 с.

30. Давидюк Ю.В. Ретроспективний аналіз впливу факторів макросередовища на діяльність молокопереробних підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»: збірник наукових праць. Випуск 16. Херсон: видавництво ХДУ, 2017. 77-80 с.

31. Даниленко В.А. Економічна стійкість промислових підприємств в умовах ринкової невизначеності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності). Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2018. 20 с.

32. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К. Центр учбової літератури, 2019. 216 с.
33. Дробишева О.О., Гюльназарян В. В.. Економічна стійкість підприємства та шляхи її забезпечення. Запорізька державна інженерна академія. 2020. 7 с.
34. Турченко М.О., Швець М.Д. Маркетинг. Підручник. К.: Знання, 2019. 320 с.
35. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2020. № 4. 15-27 с.
36. Швець І.Ю. Антикризове управління. Львів: навч. посіб., 2019. 206 с.
37. Смачило І.І. Принципи формування та будова механізму управління сталим розвитком підприємства. Науковий журнал «Економіка розвитку» (Economics of Development). 2019. № 3 (67). 79-80 с.
38. Мудрак Р.П., Лагодієнко В.В., Лагодієнко Н.В. Вплив сукупних витрат на обсяги національного виробництва. Економічний часопис – XXI. 2018. №172 (7-8). 44-50 с.
39. Павлішина Н.М., Рясна Г.В. Маркетингова стратегія: сутність та методика формування. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. №12. 71-75 с.
40. Сітковська А.О. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2020. № 2. 98-100 с.
41. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник. Київ: «Кондор», 2019. 470 с.
42. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. №9. 125-131 с.

43. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. 2018. № 17. 402-412 с.
44. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник Хмельн. нац. ун-ту. 2019. № 3. 213-219 с.
45. Ковшова І.О., Кравченко А.В. Теоретичні основи оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств. Бізнес-навігатор, 2018. № 3-2 (46). 7-11 с.
46. Желіховська М.В. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 4. Т. 2. 225–227 с.
47. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. Посібник. Центр учбової літератури", 2019. 272с.
48. Кохана Т. Стратегічний підхід до сегментації ринку. Аграрна економіка, 2019. Т. 6, № 3-4. 64-69 с.
49. Мальська М. П., Бордун О. Ю. Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика. Навч. посіб. Центр учбової літератури, 2021. 248 с.
50. Формування системи інноваційного маркетингу підприємств: монографія. С.В. Маловичко та ін.; Донец. нац. ун-т економіки та торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг. ФОП Чернявський Д. О., 2018. 215 с.
51. Сумець О. М. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Ч. 1 : Сутність стратегічного маркетингу та його сучасна концепція. О. М. Сумець, Є. М. Ігнатова. Х. Міська друкарня. 2019. 191 с.
52. Сорока К.О. Управління маркетинговою діяльністю на підприємствах машинобудування: монографія. К. О. Сорока; Дн-ська держ. фін. акад. Дн-ськ. ДДФА. 2017. 172 с.
53. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. Посібник Ю.Є. Петруня, В.Ю. Петруня; Ун-т мит. справи та фінансів. 3-тє вид., перероб. і доп. Дн-ськ. Ун-т мит. справи та фінансів. 2020. 362 с.

54. Окландер М. А. Маркетингова цінова політика: навчальний посібник для вищої школи. М. А. Окландер, О. П. Чукурна. Центр учбової літератури, 2019. 238 с.
55. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: навч. Посібник. І. Буднікевич, О. Баранник, О. Кифяк та ін. Центр учбової літератури, 2018. 535 с.
56. Кривда В.І., Кривда О.В., Нараєвський С.В. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу. Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем; зб. наук. праць МННЦ ІТіС. 2007. № 12. 74–77 с.
57. Овечкіна О. А., Солоха Д. В., Іванова К. В., Морєва В. В., Бесякова О. В., Балакай О. Б. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп. навч. посіб. Центр учбової літератури, 2018. 352 с.
58. Корягіна С.В. Маркетинговий аудит: навч. Посібник. С.В. Корягіна, М.В. Корягін; Львів. комерц. акад. ЦУЛ, 2019. 320 с.
59. Калетнік Г.М. Менеджмент та маркетинг: навч. Посібник. Г. М. Калетнік, В.М. Ціхановська, О.М. Ціхановська. Хай-Тек Прес, 2019. 580 с.
60. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 390 с.
61. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія. А. О. Длігач. Алерта, 2020. 270 с.
62. Павленко А. Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика. А. Ф. Павленко, А. В. Войчак, Т. О. Примак. Київ. КНЕУ, 2019. 404 с.
63. Мальчик М.В., Хоменчук Д.В. Застосування концепції інтегрованого маркетингу на виробничому підприємстві. Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій: матеріали всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (5 жовтня 2018 р). Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 277-279 с.
64. Голяш І. Аналіз маркетингових ризиків підприємства. І. Голяш, І. Данилюк. Економічний аналіз. 2019. 59-62 с.

65. Біловодська О.А. Управління маркетинговими каналами підприємств на інноваційних засадах: монографія. О.А. Біловодська, Л.О. Сигида. Центр навчальної літератури, 2018. 233 с.
66. Підгурська І. А. Л. О. Конкурентний аналіз інформаційного бізнес-середовища у цифровому маркетингу. Маркетинг і цифрові технології. 2019. 25–32 с.
67. Котлер Філіп Армстронг Гарі. Основи маркетингу. Київ, 2020. 880 с.
68. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: Навчальний посібник. О.І. Храбатин Київ, Видавництво, 2021. 284 с.
69. Зайчук Т. О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування: монографія. Київ. КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2018. 265 с.
70. Анфіногенова Є. Б. Методи оцінки ефективності маркетингових заходів Проблеми і перспективи економіки і управління. матеріали Міжнар. заоч. науч. конф. Одеса. Реноме, 2019. 147–149 с.
71. Лотиш О. Я. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2018. 120 124 с.
72. Молокія. веб-сайт. URL: <http://molokija.com/ua>. (дата звернення: 10.09.2023).
73. Офіційний сайт підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <http://molokija.com/ua>. (дата звернення: 19.09.2023).
74. Пономаренко А.С. Молочна галузь України: проблеми та перспективи розвитку. Науковий журнал «Молодий вчений» (Young Scientist). 2021. № 12 (3). С. 169-175.
75. Огляд українського та світового ринка молока. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3334447-v-ukraini-zmensuet-sa-pogoliva-usih-vidiv-silgosptvarin.html> (дата звернення 16.09.2023).
76. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 18.09.2023).

77. Загальні дані про ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: https://ua.wikipedia.org/wiki/Тернопільський_молокозавод (дата звернення 18.09.2023).

78. Костенюк Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. Статистика України. 2019. №4(87). С. 21-27 URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/4560> (дата звернення 21.10.2023).

79. Олейникова О. О. Управління конкурентним потенціалом підприємства на засадах стратегічного та системного підходів: Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 5(3). 29-31 с.