

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



**КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:
ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА
ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Головний керівник – к.е.н., доцент Дьяченко Ю.В.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: Удосконалення маркетингової стратегії підприємства в рамках
концепції сталого розвитку**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.3.2

Здобувачка Катерина ГРІШИНА

Керівник к.е.н., доцент Юлія ДЬЯЧЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол № 14

Завідувач кафедри менеджменту та логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Галузь знань

Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту і логістики
перший (бакалаврський)
Д «Бізнес, адміністрування та
право»
(07 «Управління та
адміністрування»)
D3 (073) «Менеджмент»
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри
МіЛ

(підпис)
“ ” 20 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачі вищої освіти
Катерині Грішиній**

1. Тема роботи: «Удосконалення маркетингової стратегії підприємства в рамках концепції сталого розвитку» затверджена наказом по університету від 20.03.2026 р. № 128-03
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 01.06.2026 р.
3. Вихідні дані роботи: наукові статті та підручники вітчизняних та зарубіжних вчених, звітність діяльності підприємства, статистичні дані.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи формування маркетингової стратегії підприємства. 1.1. Маркетингова стратегія підприємства: сутність та завдання. 1.2. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності ЗАТ «Одесакондитер». 2.1. Загальна характеристика та оцінка внутрішнього середовища ЗАТ «Одесакондитер». 2.2. Аналіз кондитерської галузі України. 2.3. Аналіз маркетингової діяльності ЗАТ «Одесакондитер». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Пропозиції, щодо удосконалення маркетингової стратегії ЗАТ «Одесакондитер». 3.1. Напрями удосконалення маркетингової стратегії підприємства. 3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів. Висновки до розділу 3. Висновки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 17, рисунків 11.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проєкту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02-15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03-18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	19.03-30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	31.03-15.04.26	виконано
5	Розробка проєктного розділу	16.04-26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04-30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05-05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05-11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05-15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05-20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат та ШІ	21.05-26.05.26	виконано
12	Малий захист та доопрацювання роботи за результатами малого захисту	27.05-05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06-10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06-15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-24.06.26	виконано

Здобувач _____ (підпис)

Керівник роботи _____ (підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Катерина ГРІШИНА

_____ підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі в умовах посилення конкуренції, змін споживчих переваг та впровадження принципів сталого розвитку. За таких умов особливого значення набуває формування ефективної маркетингової стратегії, яка дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати довгостроковий розвиток.

У першому розділі **«Теоретичні основи формування маркетингової стратегії підприємства»** досліджено сутність та значення маркетингової стратегії, узагальнено підходи вітчизняних і зарубіжних науковців до її визначення, розглянуто основні етапи формування маркетингової стратегії та інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, матрицю Ансоффа, матрицю BCG та конкурентні стратегії М. Портера.

У другому розділі **«Аналіз маркетингової діяльності ЗАТ «Одесакондитер»** проведено оцінку внутрішнього середовища підприємства, проаналізовано стан кондитерської галузі України та досліджено особливості маркетингової діяльності підприємства. Здійснено аналіз конкурентного середовища, визначено сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявлено основні проблеми та перспективи його розвитку.

У третьому розділі **«Пропозиції щодо удосконалення маркетингової стратегії ЗАТ «Одесакондитер»** запропоновано напрями вдосконалення маркетингової стратегії підприємства відповідно до принципів сталого розвитку. Обґрунтовано доцільність впровадження заходів, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової діяльності, розширення ринкових можливостей та зміцнення конкурентних переваг підприємства. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінено їх вплив на результати діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій керівництвом ЗАТ «Одесакондитер» для вдосконалення маркетингової стратегії, підвищення конкурентоспроможності, покращення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку підприємства. Результати дослідження можуть бути використані також іншими підприємствами харчової промисловості при формуванні та реалізації маркетингових стратегій.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 62 сторінки, 17 таблиць, 11 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 35 найменувань.

Ключові слова: маркетингова стратегія, сталий розвиток, конкурентоспроможність, маркетингова діяльність, кондитерська галузь, стратегічне управління.

SUMMARY

The relevance of the topic is determined by the need to improve the competitiveness of confectionery enterprises in the conditions of increasing competition, changing consumer preferences, and the implementation of sustainable development principles. Under such circumstances, the formation of an effective marketing strategy becomes especially important, as it enables enterprises to adapt to environmental changes, strengthen their market positions, and ensure long-term development.

The first chapter, **“Theoretical Foundations of Enterprise Marketing Strategy Formation,”** examines the essence and significance of marketing strategy, summarizes the approaches of domestic and foreign scholars to its definition, and considers the main stages of marketing strategy development as well as strategic analysis tools, including SWOT analysis, the Ansoff Matrix, the BCG Matrix, and Porter’s competitive strategies.

The second chapter, **“Analysis of Marketing Activities of PJSC ‘OdesaKondyter’,”** provides an assessment of the enterprise’s internal environment, analyzes the state of the confectionery industry in Ukraine, and investigates the features of the company’s marketing activities. The competitive environment is analyzed, the strengths and weaknesses of the enterprise are identified, and the main problems and prospects for its development are determined.

The third chapter, **“Proposals for Improving the Marketing Strategy of PJSC ‘OdesaKondyter’,”** presents directions for improving the company’s marketing strategy in accordance with sustainable development principles. The feasibility of implementing measures aimed at increasing marketing efficiency, expanding market opportunities, and strengthening competitive advantages is substantiated. An economic justification of the proposed measures is provided, and their impact on the company’s performance is assessed.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed recommendations by the management of PJSC “OdesaKondyter” to improve its marketing strategy, increase competitiveness, strengthen market positions, and ensure sustainable development. The research findings may also be applied by other food industry enterprises in the process of developing and implementing marketing strategies.

The bachelor's qualification thesis contains 62 pages, 17 tables, and 11 figures. The list of references includes 35 sources.

Keywords: marketing strategy, sustainable development, competitiveness, marketing activity, confectionery industry, strategic management.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Маркетингова стратегія підприємства: сутність та завдання	10
1.2 Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства	17
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»	26
2.1 Загальна характеристика та оцінка внутрішнього середовища ЗАТ «Одесакондитер»	26
2.2 Аналіз кондитерської галузі України	34
2.3 Аналіз маркетингової діяльності ЗАТ «Одесакондитер»	39
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ, ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»	45
3.1 Напрями удосконалення маркетингової стратегії підприємства	45
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів	51
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В наш час діяльність підприємств кондитерської галузі здійснюється в умовах високої конкуренції, швидких змін факторів зовнішнього середовища та зростання вимог споживачів. У таких умовах ефективна маркетингова стратегія стає одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його прибутковості. Саме ефективна стратегія дає можливість підприємству адаптуватися до змін ринку, визначити пріоритетні напрямки діяльності та цільові сегменти, сформувати конкурентні переваги та розвиватися в довгостроковій перспективі.

Ступінь дослідження проблеми. Теоретичні та прикладні аспекти формування маркетингові стратегії досліджувались в роботах зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема Ф. Котлера, М. Портера, І. Ансоффа, К. Келлера, О. Віханського, З. Шершньової, В. Науменко та інших. Проте, незважаючи на значну кількість напрацювань, особливості формування маркетингової стратегії підприємства кондитерської галузі в умовах сталого розвитку потребує подальшого вивчення.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретичних основ формування маркетингової стратегії підприємства та визначення підходів до її ефективної реалізації.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання:**

- визначено сутність та значення маркетингової стратегії підприємства;
- досліджено теоретичні підходи та етапи формування маркетингової стратегії;
- охарактеризовано внутрішнє середовище ЗАТ «Одесакондитер»;
- проведено аналіз кондитерської галузі України;

- проаналізовано маркетингову діяльність ЗАТ «Одесакондитер» та запропоновані напрями підвищення її ефективності;
- економічно обґрунтовано доцільність проведення запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес удосконалення маркетингової стратегії підприємства ЗАТ «Одесакондитер».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади формування та ефективної реалізації маркетингової стратегії в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Методи дослідження. В основу дослідження покладені методи аналізу та синтезу, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, системний підхід, графічний метод.

Інформаційно-нормативною базою є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, інтернет-ресурси, звітність підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів визначається у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення маркетингової стратегії підприємства кондитерської галузі.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Грішина К.В., Дьяченко Ю.В. Удосконалення маркетингової стратегії підприємства в рамках концепції сталого розвитку. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року. Одеса: ОНТУ, 2026. С. 136-138.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Маркетингова стратегія підприємства: сутність та завдання

Для того, щоб глибше зрозуміти поняття «маркетингова стратегія», треба звернути увагу на те, що термін є складеним, тобто є терміном-словосполученням і зміст та сутність поняття розглядатиметься у кількох аспектах. Поняття «стратегія» виникло у військовій справі. Військовий теоретик Хельмут Карл Бернхард фон Мольтке розглядав військову стратегію як «практичне застосування засобів, переданих в розпорядження полководця для досягнення поставленої мети» і визначав таким чином стратегію як складову політики, досягнення військової мети – як складову в досягненні мети політичної.

Ця точка зору характеризує стратегію як план, який містить певні параметри: охоплює певний проміжок часу; має певну послідовність та конструктивну складову; підкріплений визначеною ідеологією; такий, що відрізняється стійкістю до мінливих умов середовища. У цьому аспекті стратегію як план реалізують через можливість трансформації абстрактних рішень та прогнозів у реальні та конкретні плани, які координують дію усіх функціональних підрозділів. У процесі системного підходу реалізується алгоритм, який і є по суті основою стратегії та визначає певну її послідовність. Така послідовність може бути відображена наступним чином: визначення проблеми; формування завдання; створення моделі; організація ресурсного забезпечення. Визначений алгоритм реалізації плану завершується розробкою тактичних дій, які відображають взаємопов'язані функції управління, реалізації завдань, контролю та координування діяльності [1].

Витоки маркетингу слід шукати у суспільному поділі праці – такій формі суспільного виробництва, за якої продукція виробляється не для власного споживання, а для обміну за допомогою купівлі-продажу. З виникненням ринку з'явилися і почали розвиватись перші форми маркетингової діяльності – цінова політика та реклама. Більш довершену форму маркетинг почав набувати у кінці 17- початку 18 ст. у США та Європі [2,3].

Американський економіст Пітер Друкер вважав, що витоки маркетингу слід шукати в Японії. Існують історичні свідчення, що ще у 1690 році в місті Токіо підприємець Мацуї заснував перший універсальний магазин. Особливістю його діяльності було те, що він орієнтувався передусім на потреби покупців: пропонував актуальні товари, запровадив гарантії якості та постійно розширював асортимент. Такий підхід можна вважати одним із перших проявів маркетингового мислення. Загалом, маркетинг сформувався як результат застосування управлінських принципів до процесів збуту та реалізації продукції.

У сучасній науковій літературі використовуються різні терміни, зокрема «стратегічний маркетинг», «маркетингова стратегія» та «стратегія маркетингу». Їх зміст є подібним, тому доцільно застосовувати узагальнене поняття «маркетингова стратегія» для уникнення термінологічної плутанини.

Окрему увагу потрібно зосередити на інших тлумаченнях поняття «маркетингова стратегія». Так Р. Фатхутдинов вважає, що маркетингова стратегія – це комплекс робіт з формування стратегії фірми на основі стратегічної сегментації ринку, прогнозування стратегії підвищення якості товарів, ресурсозбереження, розвитку виробництва і нормативів конкурентоспроможності, націлення на збереження та досягнення конкурентних переваг фірми і стабільного отримання оптимального прибутку. Це визначення відображає такий важливий соціально-економічний аспект діяльності підприємства, як ресурсозбереження, який закладається у головній меті існування будь-якого суб'єкту господарювання (місія) [2].

Вітчизняний науковець-економіст С. С. Гаркавенко визначає маркетингову стратегію як детально розроблений і комплексний план, спрямований на досягнення маркетингових цілей підприємства. Проте таке тлумачення не повною мірою враховує необхідність адаптивності та гнучкості маркетингової діяльності в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

У таблиці 1.1 наведено узагальнення підходів як вітчизняних, так і зарубіжних науковців до визначення сутності поняття «маркетингова стратегія».

Таблиця 1.1

Аналіз терміну «маркетингова стратегія»

Автор	Сутність	Визначення	Акцент
Філіп Котлер	Фокус на клієнта	Логіка дій компанії, яка спрямована на створення цінності для споживача та побудову довгострокових відносин.	Цінність, споживач
Майкл Портер	Конкурентність	Вибір унікальної позиції на ринку для досягнення стійкої конкуренції.	Конкуренція
Жан-Жак Ламбен	Аналітика	Процес аналізу ринку, вибору цільових сегментів і створення конкурентної переваги.	Аналіз, сегмент
Ігор Ансофф	Стратегія	Сукупність правил прийняття рішень щодо розвитку компанії та її поведінки на ринку.	Розвиток
Девід Аакер	Бренд	Система рішень щодо розвитку бренду та формування ринкової позиції.	Імідж
Теодор Левітт	Потреби	Орієнтація бізнесу на задоволення потреб споживача, а не лише на продукт.	Потреби клієнта
Кевін Лейн Келлер	Управління	План створення, розвитку та управління брендом і взаємодія з клієнтами.	Комунікація

Джерело: систематизовано автором

Можна сказати, що маркетингова стратегія – це «активний маркетинговий процес з довгостроковим горизонтом плану, спрямований на перевищення середньоринкових показників шляхом систематичного проведення політики створення товарів і послуг, що забезпечують споживачів товарами більш високої цінності, ніж у конкурентів». Варто зазначити, що це

визначення зосереджує увагу на одному з основних принципів сучасного стратегічного маркетингу – клієнторієнтованості.

У результаті аналізу терміну «маркетингова стратегія» варто зазначити, що зміст терміну відображає загальні особливості:

- маркетингова діяльність підприємства у довгостроковій перспективі має корелюватися з головною метою діяльності підприємства, його місією, яка виступає і в якості головного вектору розвитку; на основі місії розробляються стратегічні маркетингові цілі, плани та заходи;
- у сучасних умовах господарювання маркетингова стратегія підприємства набуває адаптивної функції, яка дає можливість пристосуватися в мінливих умовах економічного середовища та визначає життєстійкість підприємства;
- одним з основних аспектів сучасного стратегічного маркетингу має стати клієнтоорієнтованість.

Саме на основі аналізу об'єктивної інформації про потреби споживачів можна застосувати функцію прогнозування – наукового передбачення майбутнього, застосувати існуючі можливості та уникнути небажаних загроз.

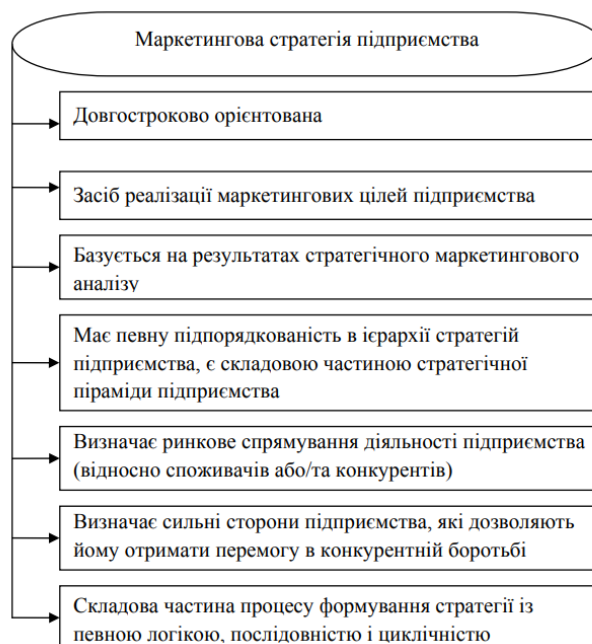


Рис. 1.1 Риси маркетингової стратегії підприємства

Джерело: [5]

Маркетингова стратегія підприємства допомагає досягти таких цілей:

1. Точніше визнати цільову аудиторію - це важлива складова роботи будь-якого бізнесу. Саме маркетингова стратегія обов'язково передбачає глибоке вивчення ЦА та прийняття подальших рішень з просування з урахуванням її цілей та особливостей.

2. Позначити конкурентні переваги – передбачає правильно розроблену стратегію, завдяки якій і визначається ціна, функціональні характеристики продукції, якість обслуговування.

3. Ефективно розвивати бренд – мова йдеться про унікальні елементи, такі як логотип, слоган, фірмові кольори. Робота з візуалом та позиціонуванням бренду є невід'ємною складовою реалізацією маркетингу.

4. Збільшення продажів – постійне розширення бізнесу, залучення клієнтів, продаж товарів або послуг. Це може бути обумовлено розробленням нових продуктів або послуг, поліпшенням якості обслуговування, зниженням цін або іншими факторами.

5. Вихід на нові ринки – така дія майже завжди стає однією з основ маркетингової стратегії. Це може бути як інший регіон всередині країни, так і взагалі інші держави.

У процесі формування та реалізації маркетингової стратегії визначальним є орієнтація на потреби та запити споживачів. Саме вони виступають базисом для прийняття управлінських рішень.

Поняття стратегії тісно пов'язане з розвитком підприємства, оскільки вона відображає сукупність змін і напрямів діяльності, що забезпечують його стабільність та адаптацію до динамічного зовнішнього середовища. Водночас стратегія нерозривно пов'язана з цілями організації, які визначають основні орієнтири її функціонування та відображають трансформацію інтересів у процесі розвитку.

Не менш важливим є зв'язок стратегії з прогнозуванням, адже її формування ґрунтується на аналітичному осмисленні майбутніх тенденцій, оцінці можливостей їх досягнення та визначенні необхідних умов для

реалізації. Стратегія безпосередньо пов'язана з місією підприємства, яка визначає його призначення, роль і місце в економічному середовищі.

З урахуванням наведених положень доцільно уточнити сутність поняття «маркетингова стратегія». Узагальнюючи наукові підходи, можна запропонувати таке визначення: маркетингова стратегія - це комплекс взаємопов'язаних маркетингових інструментів і рішень, на основі яких формується довгострокова політика просування товарів і послуг, спрямована на вибір цільових сегментів ринку та ефективне задоволення потреб споживачів.

Крім того, в сучасних умовах господарювання маркетингова стратегія підприємства повинна формуватися не лише з урахуванням економічної ефективності, а й відповідно до принципів сталого розвитку. Це пов'язано з тим, що сьогодні споживачі дедалі більше звертають увагу не тільки на якість продукції та її вартість, а й на соціальну відповідальність підприємства, екологічність виробництва та вплив діяльності компанії на навколишнє середовище. Через це підприємствам недостатньо лише виробляти конкурентоспроможну продукцію – важливо також формувати позитивний імідж бренду та довіру споживачів.

На мою думку, саме концепція сталого розвитку дозволяє підприємству забезпечити довгострокову стабільність діяльності та підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку. Так, підприємства, які впроваджують екологічні та соціально відповідальні підходи у свою діяльність, мають більше можливостей для формування лояльності споживачів та зміцнення ринкових позицій.

Концепція сталого розвитку охоплює не лише екологічний аспект, а й економічну та соціальну складову діяльності підприємства. Економічна складова передбачає забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення прибутковості та ефективності використання ресурсів. Соціальна складова полягає у створенні безпечних умов праці, забезпеченні якості продукції та формуванні відповідального ставлення до споживачів.

Екологічна складова орієнтована на раціональне використання ресурсів, мінімізацію відходів виробництва та зниження негативного впливу на навколишнє середовище.

Для підприємств харчової промисловості питання сталого розвитку є особливо актуальним, тому що саме харчова галузь безпосередньо пов'язана зі здоров'ям населення та використанням природних ресурсів. Через це сучасні виробники повинні приділяти значну увагу якості сировини, безпечності продукції та екологічності пакування.

Сучасний ринок характеризується високим рівнем конкуренції та швидкою зміною споживчих потреб. Саме тому підприємства змушені постійно адаптувати власну маркетингову діяльність до нових умов функціонування ринку. Ефективна маркетингова стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною, оскільки це дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільний рівень конкурентоспроможності.

У сучасних умовах важливого значення набуває digital-маркетинг, оскільки через активний розвиток цифрових технологій підприємства отримують можливість більш ефективно взаємодіяти зі споживачами. Соціальні мережі, онлайн-реклама та цифрові комунікації дозволяють не лише підвищити впізнаваність бренду, а й формувати довгострокові відносини з клієнтами. Саме тому, я вважаю, що розвиток digital-маркетингу є одним із ключових напрямів удосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Не менш важливим є клієнтоорієнтованість маркетингової діяльності. Через те що сучасні споживачі мають широкий вибір продукції та доступ до великої кількості інформації, підприємствам необхідно формувати індивідуальний підхід до споживачів та враховувати їх потреби й очікування. Це дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів та сформувати позитивне ставлення до бренду.

Таким чином, маркетингова стратегія підприємства повинна формуватися на основі комплексного підходу, який поєднує економічну

ефективність, інноваційність, клієнтоорієнтованість та принципи сталого розвитку. Саме такий підхід, на мою думку, дозволяє підприємству забезпечити стабільний розвиток, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

1.2. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії

У довгостроковому періоді стабільність функціонування та розвиток підприємства значною мірою залежать від його здатності прогнозувати ринкові зміни та своєчасно адаптувати структуру діяльності й асортимент продукції до нових умов. Ефективне стратегічне мислення передбачає системний підхід і орієнтацію на перспективу, тобто формування «підприємства майбутнього» через підготовку управлінських рішень, здатних забезпечити досягнення бажаних результатів.

Стратегію доцільно розглядати як узагальнений план або програму дій суб'єкта господарювання, спрямовану на досягнення довгострокових цілей у різних сферах діяльності. Вона виступає не лише інструментом формування та реалізації стратегічних завдань виробничого, економічного, науково-технічного, організаційного й соціального характеру, але й виконує функцію координації діяльності підприємства до моменту досягнення поставлених цілей. Водночас стратегія забезпечує взаємозв'язок підприємства із зовнішнім середовищем, дозволяючи враховувати вплив ринку.

Необхідність стратегічного планування обумовлена динамічністю ринкового середовища, що вимагає від підприємства здатності швидко реагувати на зміни. Кожна організація повинна формувати власний підхід до управління, враховуючи специфіку умов діяльності, наявні ресурси, цілі та можливості. Загалом, стратегія є довгостроковим, узагальненим планом дій, який не передбачає детальної регламентації на початковому етапі, але визначає напрям досягнення ключової мети. Вона може коригуватися залежно

від змін зовнішніх і внутрішніх умов, а її основним завданням є ефективно використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства [8].

Маркетингова стратегія виступає як ключовий довгостроковий план маркетингової діяльності підприємства, орієнтований на визначення та обслуговування цільових сегментів ринку. Вона охоплює сукупність елементів маркетингового комплексу, на основі яких підприємство реалізує ефективні заходи щодо просування своєї продукції чи послуг.

Процес розробки маркетингової стратегії передбачає послідовне проходження низки етапів, серед яких:

1. Аналіз ринкової ситуації.
2. Дослідження внутрішнього середовища та оцінка поточного стану підприємства.
3. Вивчення конкурентного середовища і визначення рівня конкурентоспроможності.
4. Формування цілей маркетингової діяльності.
5. Сегментування ринку з подальшим вибором цільових груп споживачів.
6. Попередня економічна оцінка обраної стратегії разом із визначенням механізмів контролю її реалізації.

Після здійснення комплексної оцінки внутрішніх можливостей підприємства та впливу зовнішнього середовища, а також визначення стратегічних орієнтирів, відбувається сегментація ринку. Вона полягає у розподілі споживачів на окремі групи за певними ознаками. Надалі кожен сегмент аналізується з точки зору його привабливості, після чого підприємство обирає найбільш перспективні напрями для спрямування своєї діяльності. Саме на цій основі формується маркетингова стратегія.

Цільовий сегмент ринку доцільно трактувати як визначену групу споживачів, на яку підприємство орієнтує свої маркетингові зусилля, враховуючи власні ресурси, можливості та умови функціонування ринку.

Одним із варіантів ринкового охоплення є стратегія масового маркетингу, яка передбачає відсутність чіткої сегментації та орієнтацію на максимально широку аудиторію. У цьому випадку підприємство пропонує уніфікований продукт і прагне забезпечити його привабливість для якомога більшої кількості споживачів, використовуючи комплекс маркетингових інструментів.

Основною метою застосування масового маркетингу є забезпечення максимального обсягу реалізації продукції. Такий підхід передбачає використання широких каналів збуту, активне застосування масової реклами, встановлення єдиної цінової політики та впровадження універсальної маркетингової програми, орієнтованої на різні категорії споживачів. Водночас реалізація подібної стратегії потребує значних фінансових і організаційних ресурсів, тому вона характерна переважно для великих підприємств.

Проте з розвитком ринкового середовища, посиленням конкурентної боротьби та зростанням вимог споживачів ефективність масового маркетингу поступово знижується. Це зумовлює необхідність переходу до більш гнучких і диференційованих підходів у маркетинговій діяльності.

Після аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також визначення цілей функціонування підприємства, здійснюється сегментація ринку - поділ споживачів на окремі групи за визначеними критеріями. Далі оцінюється привабливість кожного сегмента, що дає змогу визначити, на яку кількість і які саме сегменти доцільно орієнтуватися підприємству. Таким чином обираються цільові ринки та формується відповідна маркетингова стратегія.

Цільовий сегмент ринку розглядається як група споживачів, яка найбільшою мірою відповідає можливостям підприємства та умовам розвитку ринку і на яку спрямовуються маркетингові зусилля. У випадку застосування масового маркетингу підприємство ігнорує відмінності між сегментами, пропонуючи єдиний продукт для всього ринку та формуючи його привабливість за допомогою комплексу маркетингових інструментів.

Ефективність такої стратегії можлива за умови, що значна частина споживачів має подібні потреби щодо властивостей товару. Для цього використовуються масові канали розподілу, інтенсивна рекламна підтримка, єдиний рівень цін і стандартизована маркетингова програма. Проте в умовах насичення ринку та зростання конкуренції результативність масового маркетингу знижується, що обмежує його застосування в сучасній практиці.

Після визначення цільового сегмента ринку підприємство повинно вивчити продукцію конкурентів й оцінити положення свого товару на ринку. Вивчивши позиції конкурентів, підприємство приймає рішення про позиціонування свого товару, тобто про забезпечення конкурентоспроможного положення товару на ринку.

Наступним етапом розроблення маркетингової стратегії є розроблення та аналіз стратегічних маркетингових альтернатив. Розроблення альтернативних маркетингових стратегій може бути здійснено в рамках одного з трьох напрямів: стратегії розвитку, «портфельної» або конкурентної стратегії. Під час вибору маркетингової стратегії розвитку розробники зазвичай використовують запропоновану І. Ансоффом матрицю «продукт – ринок», іншими словами, матрицю можливостей по товарам – ринкам, яка пропонує чотири варіанти розвитку ділової активності підприємства для збільшення прибутку: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту і диверсифікація.

Перший варіант доцільно використовувати, коли підприємство вже працює на ринку з відомим продуктом. У цьому разі від нього вимагається посилення маркетингових заходів для зміцнення своїх позицій на ринку. За другого варіанту розвитку передбачається вихід із наявним продуктом на нові ринки. Стратегія розвитку продукту – це продаж нових продуктів на старих ринках. Стратегія диверсифікації – вихід на нові ринки з новим продуктом; вона може проявлятися в найрізноманітніших формах, і головне завдання для підприємства при цьому – уникнути розпилення сил.

Важливу роль також відіграють інструменти формування маркетингової стратегії, а саме:

1) Матриця Ігоря Ансоффа - визначає стратегії росту через поєднання продуктів та ринків.

Таблиця 1.2

Матриця Ансоффа

	Існуючий товар	Новий товар
Існуючий товар	Проникнення на ринок	Розвиток товару
Новий ринок	Розвиток ринку	Диверсифікація

Джерело: [13]

2) Матриця BCG – аналізує портфель продуктів за часткою ринку та темпами зростання (Зірки, Дійні корови, Знаки питання, Собаки)

Таблиця 1.3

Матриця BCG

Зростання ринків збуту	«Зірки»	«Знаки питання»
	«Дійні корови»	«Собаки»
	Відносна частка ринку	

Джерело: [13]

3) Стратегія конкуренції за Портером - фокусування на лідерстві у витратах.

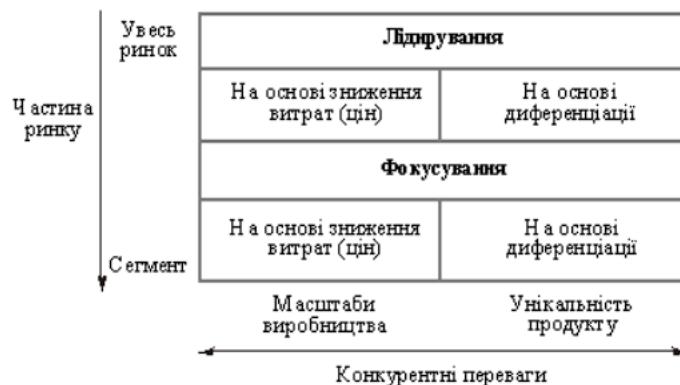


Рис. 1.2 Загальні конкурентні стратегії М. Портера

Джерело: [12]

4) SWOT-аналіз – це класичний інструмент, що оцінює сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища.

Таблиця 1.4

Матриця SWOT-аналізу

SWOT	О-можливості	Т-загрози
S-сильні сторони	S*O	S*T
W-слабкі сторони	W*O	W*T

Джерело: [4]

Значення стратегічного планування маркетингової діяльності для підприємств України постійно посилюється. Поступово формується розуміння того, що саме цей інструмент забезпечує ефективну конкурентну боротьбу на ринку та сприяє зростанню вартості підприємства.

Необхідність впровадження стратегічного підходу до управління обумовлена об'єктивними змінами у зовнішньому середовищі функціонування підприємств. У сучасних умовах динамічного ринку та загострення конкуренції підприємствам недостатньо зосереджуватися лише на внутрішніх процесах. Вони повинні розробляти та реалізовувати довгострокові стратегії, які дозволяють своєчасно реагувати на зміни та ефективно адаптуватися до нових умов діяльності.

Крім того, важливим аспектом формування маркетингової стратегії є врахування змін у поведінці споживачів та трансформації ринкового середовища. У сучасних умовах підприємства функціонують в умовах високого рівня конкуренції, швидкого розвитку цифрових технологій та постійної зміни потреб споживачів. Через це маркетингова стратегія повинна бути достатньо гнучкою та адаптивною, щоб забезпечувати можливість оперативного реагування на зовнішні зміни. Я вважаю, що саме стратегічний підхід до маркетингової діяльності дозволяє підприємству не лише

забезпечити стабільне функціонування, а й сформувати довгострокові конкурентні переваги. Це пов'язано з тим, що маркетингова стратегія орієнтується не лише на поточні результати діяльності підприємства, а й на перспективи його розвитку в майбутньому. Саме тому стратегічне планування має враховувати не лише економічні показники, а й тенденції розвитку ринку, технологічні зміни та особливості поведінки споживачів.

Важливу роль у формуванні ефективної маркетингової стратегії відіграє процес сегментації ринку. Завдяки сегментації підприємство отримує можливість більш точно визначити потреби окремих груп споживачів та адаптувати власну продукцію відповідно до їхніх запитів. Через те що різні категорії споживачів мають різні потреби, універсальні маркетингові підходи поступово втрачають ефективність, що обумовлює необхідність використання диференційованих маркетингових стратегій.

Також важливим елементом маркетингової стратегії є позиціонування продукції на ринку. Я вважаю, що саме правильне позиціонування дозволяє підприємству сформувати чіткий образ бренду в уявленні споживачів та забезпечити відмінність продукції від товарів конкурентів. У сучасних умовах позиціонування повинно ґрунтуватися не лише на цінових перевагах, а й на якості продукції, інноваційності, екологічності та цінностях бренду.

Через активний розвиток цифрового середовища особливого значення набуває digital-маркетинг. Соціальні мережі, онлайн-платформи та цифрові канали комунікації дозволяють підприємствам значно швидше взаємодіяти зі споживачами, аналізувати їх поведінку та формувати персоналізовані маркетингові пропозиції. Я вважаю, що саме використання сучасних цифрових інструментів дозволяє підприємствам підвищувати ефективність маркетингової діяльності та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Не менш важливим є і врахування принципів сталого розвитку у процесі формування маркетингової стратегії. Через те що сучасні споживачі дедалі більше звертають увагу на екологічність продукції та соціальну відповідальність підприємств, виробникам необхідно адаптувати власну

діяльність відповідно до сучасних вимог ринку. Це може проявлятися у використанні екологічного пакування, впровадженні ресурсозберігаючих технологій, підвищенні якості продукції та орієнтації на більш здорові й безпечні продукти харчування.

На мою думку, поєднання стратегічного маркетингу та концепції сталого розвитку є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств. Саме такий підхід дозволяє не лише забезпечити економічну ефективність діяльності підприємства, а й сформувати позитивний імідж бренду, підвищити рівень довіри споживачів та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичну основу формування маркетингової стратегії підприємства. Досліджено, що маркетингова стратегія є ключовим елементом управління діяльністю підприємства, який забезпечує досягнення довгострокових цілей, формування конкурентних переваг та ефективну адаптацію до змін зовнішнього середовища.

У процесі аналізу наукових підходів визначено, що поняття «маркетингова стратегія» трактується різними авторами по-різному, однак усі підходи об'єднує орієнтація на споживача, досягнення конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку підприємства. Узагальнення існуючих підходів дозволило розглядати маркетингову стратегію як комплекс взаємопов'язаних рішень і інструментів, спрямованих на вибір цільових сегментів ринку та задоволення потреб споживачів.

Особливу увагу приділено дослідженню стратегій охоплення ринку, зокрема масового маркетингу, який передбачає орієнтацію на широкий ринок без чіткої сегментації. Водночас доведено, що в сучасних умовах підвищеної конкуренції та зростання вимог споживачів ефективність такого підходу

знижується, що зумовлює необхідність переходу до більш гнучких і диференційованих стратегій. Також визначено основні інструменти формування маркетингової стратегії, серед яких матриця Ансоффа, матриця BCG, конкурентні стратегії М. Портера та SWOT-аналіз, які дозволяють підприємству обґрунтовано приймати стратегічні рішення.

У результаті дослідження встановлено, що в сучасних умовах господарювання стратегічне планування маркетингової діяльності набуває особливого значення, оскільки забезпечує підприємству можливість ефективно реагувати на зміни ринку, підвищувати рівень конкурентоспроможності та забезпечувати сталий розвиток.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

2.1. Загальна характеристика та оцінка внутрішнього середовища ЗАТ «Одесакондитер»

ЗАТ «Одесакондитер» належить до числа найстаріших кондитерських компаній міста Одеси. Підприємство спеціалізується на виготовленні широкого асортименту продукції, що налічує понад 200 найменувань, при цьому у виробництві використовуються переважно натуральні інгредієнти. Діяльність компанії спрямована на створення якісних кондитерських виробів, які приносять споживачам задоволення та формують позитивні емоції.

Історія ЗАТ «Одесакондитер» бере свій початок у 1820 році, коли в Одесі була заснована одна з перших кондитерських фабрик на півдні України братами Левом та Яковом Крохмальниковими. Спочатку підприємство мало назву «Торговий будинок братів Крохмальникових» та спеціалізувалося на виробництві кондитерських виробів високої якості. Після Другої світової війни діяльність фабрики було відновлено, а підприємство продовжило розвиток та розширення виробництва. У 1950-х роках фабрика випускала широкий асортимент кондитерської продукції, яка користувалася значним попитом серед споживачів.

У 1994 році на базі Одеського виробничого об'єднання кондитерської промисловості було створено закрите акціонерне товариство ЗАТ «Одесакондитер». Підприємство розташоване в місті Одеса за адресою: 3-й Водопровідний провулок, 9, та продовжує здійснювати діяльність у сфері виробництва кондитерської продукції.

На підприємстві діє лінійно-функціональна система управління. Така структура поєднує централізоване керівництво з розподілом функцій між окремими підрозділами.

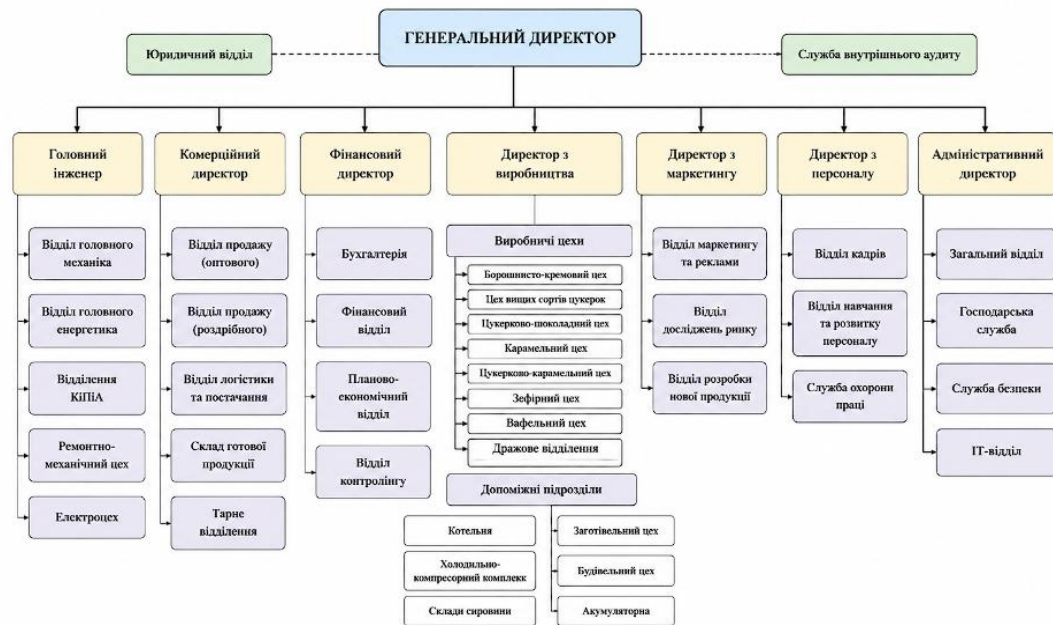


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ЗАТ «Одесакондитер»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Лінійно-функціональна структура управління спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Така структура управління дає можливість прискорити процес ухвалення управлінських рішень, підвищити ефективність діяльності функціональних підрозділів лише на тих промислових підприємствах, які випускають обмежену номенклатуру продукції і діють у стабільних зовнішніх умовах, тобто, де сталий асортимент продукції і не часто проводяться технологічні зміни

До основних елементів структури управління ЗАТ «Одесакондитер» належать:

1. Директор підприємства: здійснює повне керівництво підприємства, приймає управлінські рішення, представляє підприємство перед партнерами.
2. Заступник директора: забезпечує управління за такими напрямками- заступник виробництва, заступник з комерційних питань, заступник з фінансово-економічних питань.

3. Основні підрозділи підприємства: виробничий відділ (організація процесу вироблення кондитерських виробів), економічний відділ (планує діяльність підприємства та розраховує економічні показники), бухгалтерський відділ (здійснює бухгалтерський облік та фінансову звітність), відділ постачання (закупка сировини та матеріалів), відділ маркетингу (реалізація продукції, маркетингова політика підприємства), відділ кадрів (підбір персоналу, організація роботи працівників).

У ЗАТ «Одесакондитер» система планування є одним із складових виробничо-господарської діяльності підприємства, оскільки саме вона спрямована на цілі розвитку підприємства, доцільне використання ресурсів та забезпечення стабільного функціонування на ринку. Система планування є, так би мовити, координатором діяльності усіх структурних підрозділах підприємства.

На підприємстві ЗАТ «Одесакондитер» система планування поєднує у собі наступні види планування:

- Стратегічне - визначає напрямки розвитку підприємства. Формує основні цілі підприємства протягом 3-5 років. Цьому види планування характерно: розширення каналів збуту та вихід на нові ринки, модернізація технологічного обладнання, підвищення якості продукції, розширення асортименту продукції. Для того щоб розробити стратегічний план керівництву підприємства необхідно провести аналіз внутрішнього середовища підприємства, оцінити ефективність виробничого процесу, фінансовий стан та рівень конкурентоспроможності.

- Поточне - ЗАТ «Одесакондитер» здійснює поточне планування на 1 календарний рік і показує стратегічні напрями розвитку підприємства. Тобто, можна сказати, мета поточного планування є визначення конкретних показників діяльності підприємства на плановий період. Складові поточного планування: план реалізації продукції, план витрат та собівартості продукції, фінансовий план, план розвитку персоналу. ЗАТ «Одесакондитер» формує такий план виробництва за допомогою попиту на продукцію, аналізу

маркетингових досліджень, виробничих можливостей підприємства. Також враховуються сезонні коливання попиту на кондитерські вироби.

– Оперативне - даний вид планування спрямований на організацію щоденної виробничої діяльності підприємства. Загалом здійснюється за короткостроковий період-місяць, тиждень або добу. На даному горизонті планування ЗАТ «Одесакондитер» виконує наступне: розробка виробничих графіків цеху, визначення обсягу виробництва окремих видів продукції, забезпечення сировиною виробництво, контроль виконання поставлених завдань. Саме ці види забезпечують комплексний підхід до управління виробництвом, а також вони формують попит на кондитерські вироби, виробничу потужність підприємства, наявність сировини та кадрового потенціалу.

Одним із основних напрямів діяльності підприємства є виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів відповідно до КВЕД 10.82. ЗАТ «Одесакондитер» є одним із ключових виробників кондитерських виробів в Україні. На сьогодні компанія представляє повний цикл виробництва шоколадної, вафельної продукції, яка реалізується як у внутрішньому, так і в регіональному масштабі. Підприємство працює як у м. Одеса так і з локальними та регіональними постачальниками. ЗАТ «Одесакондитер» здійснює виробництво згідно національних та міжнародних стандартів якості. Наявність стандартів якості, а саме ISO 9001:2000, забезпечує високий рівень контролю якості на всіх етапах виробничого процесу.

Підприємство здійснює діяльність переважно в межах внутрішнього ринку України, однак кондитерська галузь загалом орієнтована також на розвиток експортного потенціалу. Для підприємства ЗАТ «Одесакондитер» експортна діяльність може розглядатися як перспективний напрям подальшого розвитку. Розширення зовнішніх ринків збуту дозволяє підвищити рівень завантаження виробничих потужностей, збільшити обсяги реалізації продукції та покращити фінансовий стан підприємства.

На основі фінансової звітності за 2022-2023 роки, розробимо динаміку активів ЗАТ «Одесакондитер».

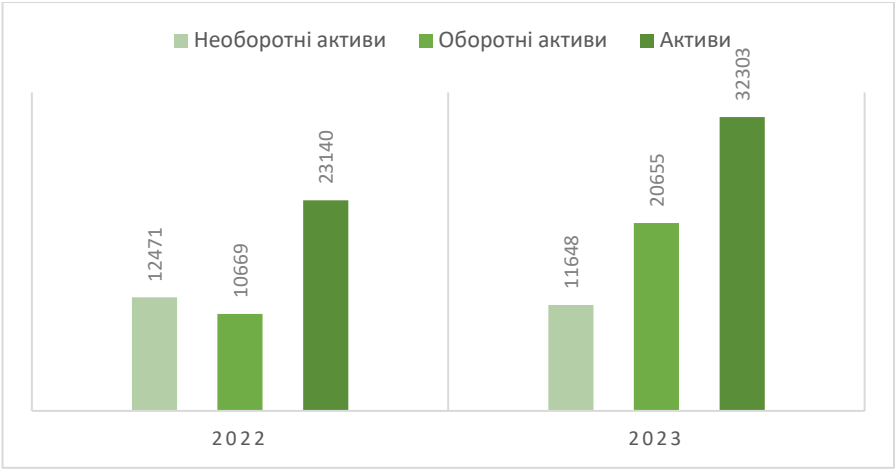


Рис. 2.2. Динаміка активів ЗАТ «Одесакондитер»

Джерело: власна розробка автора на основі даних підприємства

У 2022-2023 роках структура активів підприємства ЗАТ «Одесакондитер» зазнала певних змін, що свідчить про трансформацію фінансового стану підприємства та особливості формування його ресурсного потенціалу.

У таблиці 2.1 розглянемо структуру активів підприємства ЗАТ «Одесакондитер».

Таблиця 2.1

Структура активів підприємства, тис. грн

Показник	2022 рік	2023 рік	Абс. відхилення	Відн. відхилення
Необоротні активи	12471	11648	-823	-6,6
Оборотні активи	10669	20655	+9986	-93,6
Загальна сума активів	23140	32303	+9163	39,6

Джерело: власна розробка автора на основі даних підприємства

Аналіз показує, що у 2023 році відбулося зменшення обсягу необоротних активів на 823 тис. грн, тоді як оборотні активи зросли на 9 986 тис. грн. Загальна сума активів підприємства збільшилася на 9 163 тис. грн, що

свідчить про розширення масштабів господарської діяльності підприємства та збільшення обсягу ресурсів, які перебувають у його розпорядженні.

Найбільше зростання спостерігається саме за оборотними активами, що може свідчити про збільшення запасів, грошових коштів або дебіторської заборгованості підприємства. Це вказує на активізацію поточної діяльності підприємства та посилення його виробничо-господарської активності.

Позитивною тенденцією є збільшення загальної суми активів підприємства на 39,6%, що свідчить про посилення господарського потенціалу та зростання обсягу майна, яке перебуває у розпорядженні підприємства.

В таблиці 2.2 наведено горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) ЗАТ «Одесакондитер».

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз пасивів ЗАТ «Одесакондитер»

Показник	2022 р, тис. грн	2023 р., тис. грн	Абс. відхилення	Відн. відхилення, %
Зареєстрований (пайовий капітал)	10893	10893	0	0
Додатковий капітал	62916	62916	0	0
Резервний капітал	6239	6239	0	0
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	-16891	-15126	1765	-10,45
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	0	0	0	-
товари, роботи, послуги	9517	6829	-2688	-28,24
розрахунками з бюджетом	5336	5430	94	1,76
за одержаними авансами	3929	3917	-12	-0,31
за розрахунками з учасниками	0	9748	9748	-
Поточні забезпечення	20029	20405	376	1,88
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	40031	47429	7398	18,48
БАЛАНС	23140	32303	9163	39,6

Джерело: власна розробка автора на основі даних підприємства

Збільшення обсягу власного капіталу свідчить про покращення фінансового стану підприємства та зростання рівня забезпеченості власними ресурсами. Це позитивно впливає на стабільність діяльності підприємства та підвищує рівень його фінансової незалежності.

Для оцінки фінансової стійкості та платоспроможності підприємства доцільно проаналізувати відповідні показники за 2022–2023 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз показників фінансової стійкості та платоспроможності ЗАТ

«Одесакондитер»

Показник	2022 р	2023 р	Абс. відхилення	Відн. Зміни %
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,73	-0,47	+0,26	-35,85
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,31	0,25	-0,07	-21,17

Джерело: власна розробка автора на основі даних підприємства

Хоча спостерігається підвищення фінансової незалежності компанії, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії, все ж на кінець 2023 року підприємство неспроможне самостійно профінансувати хоча б частину своїх активів. Значення поточної ліквідності знаходиться нижче нормативної межі (1,5), що може вказувати на імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі.

На рисунку 2.3 зображено динаміку фінансових результатів ЗАТ «Одесакондитер» у 2022-2023 рр.

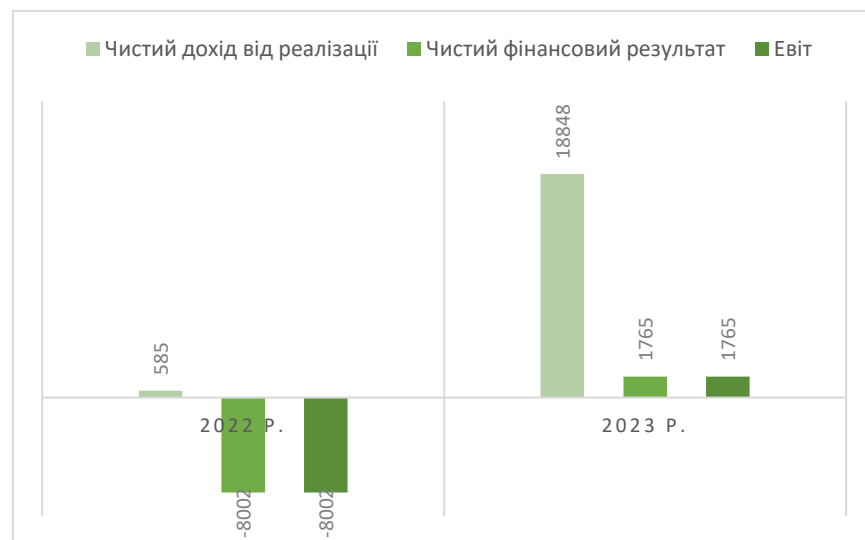


Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів ЗАТ «Одесакондитер», тис. грн

Джерело: власна розробка автора на основі даних підприємства

Відбувається збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 3121,88%, що вказує покращення стану підприємства. Сума чистого прибутку компанії є додатною (1765 тис. грн у 2023 році), що може вказувати

на ефективну бізнес-модель. Хоча для кращого розуміння здатності менеджменту досягати поставлених цілей слід розглянути показники рентабельності.

На рисунку 2.4 зображено співставлення рентабельності активів ЗАТ «Одесакондитер» з інфляцією в Україні у 2025 р. Рентабельність активів підприємства не перевищує інфляцію в Україні в 2025 році, що свідчить про реальне зменшення вартості наявних активів.

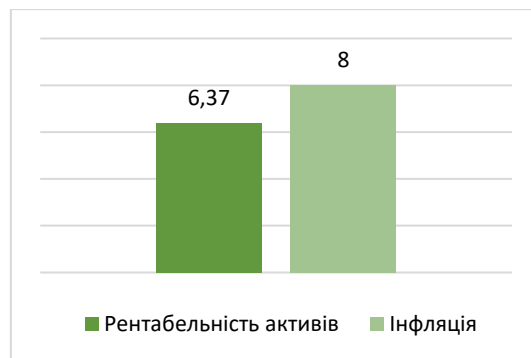


Рис. 2.4. Співставлення рентабельності активів ЗАТ «Одесакондитер» з інфляцією в Україні, %

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Використовуючи дані бухгалтерської звітності ЗАТ «Одесакондитер» за 2022-2023 роки нами було розраховано основні групи фінансових показників для оцінки фінансової стійкості підприємства.

Аналіз ліквідності підприємства за відносними показниками здійснюється за допомогою таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників ліквідності

Показники	Норматив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20-0,35	$(0 + 2970) / 40031 = 0,07$	$(0 + 18616) / 47429.00 = 0,39$	0,32
2. Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності	0,7-1	$(10669 - 7639) / 40031 = 0,07$	$(20655 - 2039) / 47\,429 = 0,39$	0,32
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1-2	$10669 / 40031 = 0,26$	$20655 / 47429 = 0,44$	0,18

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Проведемо аналіз фінансової стійкості за допомогою таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансової стійкості підприємства

Показники	Норматив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1. Коефіцієнт автономії	Більше 0,5	$-16891/23140 = -0,73$	$-15126/32303 = -0,47$
2. Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів	Менше 1	$(0+40031+0)/-16891 = -2,37$	$(0+47429+0)/-15126 = -3,13$
3. Наявність власних оборотних коштів	Збільшення	$-16891+12471=-4420$	$-15126+11648=-3478$
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,4...0,6	$-16891+12471/(-16891) = 0,26$	$-15126+11648/(-15126) = 0,22$
5. Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	Більше 0,1	$-16891+12471/10669 = -0,41$	$-15126+11648/20655 = -0,16$

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таке значення коефіцієнтів було отримано через те, що підприємство має непокриті збитки за попередні періоди.

При проведенні експрес-аналізу ступеня платоспроможності ЗАТ «Одесакондитер» за методикою аналізу ліквідності балансу було отримано такі дані: найбільш ліквідні активи (A1) менші за найбільш термінові зобов'язання (П1); швидко реалізовані активи (A2) менші за короткострокові пасиви (П2); повільно реалізовані активи (A3) більші за довгострокові пасиви (П3); важко реалізовані активи (A4) більші за постійні пасиви (П4). Тобто повністю виконується лише одна з чотирьох умов і такий баланс не можна вважати ліквідним.

2.2. Аналіз кондитерської галузі України

Кондитерська галузь України є однією з важливих складових харчової промисловості країни. Саме ця галузь охоплює виробництво шоколадних виробів, цукерок, печива, вафель, карамелі та іншої солодкої продукції. Для

підприємства ЗАТ «Одесакондитер» ця галузь є основним середовищем функціонування, оскільки саме в межах кондитерського ринку формується попит на продукцію підприємства, рівень конкуренції та маркетингові можливості для подальшого розвитку.

На ринку функціонує значна кількість підприємств різних масштабів - від великих міжнародних корпорацій до регіональних виробників, серед яких є і ЗАТ «Одесакондитер». Обсяг кондитерської галузі в Україні протягом багатьох років залишається стабільно високим, оскільки кондитерська продукція належить до товарів постійного споживання. Навіть в умовах економічної нестабільності попит на солодощі повністю не зникає, хоча структура споживання може змінюватися залежно від рівня доходів населення. Для підприємства ЗАТ «Одесакондитер» це означає наявність стабільного ринку збуту та можливість підтримувати виробничу діяльність навіть у складних економічних умовах.

Сучасний стан кондитерського ринку України характеризується високим рівнем конкуренції. Значну частку ринку займають великі виробники, такі як Roshen, Конті, Світоч та АВК (рис.2.5).



Рис. 2.5. Рейтинг провідних кондитерських компаній України у 2023 р.

Джерело: [29]

Разом із цим регіональні підприємства, зокрема ЗАТ «Одесакондитер», також продовжують успішно функціонувати завдяки сформованому асортименту продукції, локальній впізнаваності та орієнтації на окремі сегменти споживачів.

Одним із важливих факторів, що впливають на розвиток галузі та діяльність підприємства, є зміна економічної ситуації в країні, зокрема воєнний стан, інфляція, зростання вартості сировини та енергоресурсів. Такі фактори призводять до зменшення купівельної спроможності населення та збільшення витрат виробників. Для досліджуваного підприємства ЗАТ «Одесакондитер» ці процеси створюють певні труднощі, пов'язані із забезпеченням стабільного виробництва та підтриманням конкурентного рівня цін на продукцію.

Незважаючи на зазначені фактори, кондитерська галузь України зберігає потенціал до подальшого розвитку. Підприємства поступово модернізують виробництво, впроваджують сучасні технології та розширюють асортимент продукції відповідно до потреб споживачів. Перспективним напрямом розвитку для підприємства ЗАТ «Одесакондитер» є вдосконалення маркетингової діяльності, оновлення продукції відповідно до сучасних споживчих тенденцій та підвищення рівня впізнаваності бренду.

Зовнішньоекономічна діяльність є однією з важливих складових розвитку підприємств кондитерської галузі, і для товариства ЗАТ «Одесакондитер» експортно-імпортні операції також мають важливе значення, оскільки підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та залежності від імпортової сировини й матеріалів.

Важливим фактором діяльності підприємства є також імпорт сировини та окремих компонентів, необхідних для виробництва кондитерських виробів. Кондитерська галузь України значною мірою залежить від імпортних поставок какао-бобів, ароматизаторів, харчових добавок та окремих видів пакувальних матеріалів. У період з 2022 по 2026 рік зовнішньоекономічна діяльність підприємств кондитерської галузі ускладнилася через воєнний стан,

логістичні проблеми, інфляційні процеси та скорочення обсягів міжнародної торгівлі. Незважаючи на це, українські виробники продовжують адаптуватися до нових умов функціонування та підтримувати виробничу діяльність.

Однією з основних проблем сучасної кондитерської галузі України є зростання собівартості виробництва продукції. Підвищення цін на сировину, енергоресурси, логістичні послуги та пакувальні матеріали призводить до збільшення витрат підприємств і негативно впливає на рівень їх прибутковості. Особливо це стосується підприємств, які значною мірою залежать від імпоротної сировини, зокрема какао-продуктів та харчових добавок. Для підприємства ЗАТ «Одесакондитер» така ситуація створює необхідність пошуку шляхів оптимізації витрат та підвищення ефективності виробничої діяльності.

Ще однією проблемою галузі є високий рівень конкуренції між виробниками кондитерської продукції. Великі компанії мають значні фінансові ресурси для проведення масштабних рекламних кампаній, модернізації виробництва та розширення асортименту продукції. У таких умовах регіональним підприємствам необхідно постійно вдосконалювати власну маркетингову стратегію, формувати конкурентні переваги та підвищувати рівень лояльності споживачів.

Суттєвий вплив на діяльність підприємств мають зміни споживчих тенденцій. Сучасні споживачі дедалі більше звертають увагу на якість продукції, натуральність складу, екологічність пакування та репутацію виробника. У зв'язку з цим підприємствам кондитерської галузі необхідно адаптувати виробництво до нових вимог ринку, впроваджувати сучасні технології та оновлювати асортимент продукції відповідно до потреб споживачів.

Важливу роль у розвитку підприємств кондитерської галузі відіграє також кадровий фактор. Через міграційні процеси та нестабільну економічну ситуацію багато підприємств стикаються з проблемою нестачі кваліфікованих

працівників. Це може впливати на якість продукції, ефективність виробництва та швидкість впровадження інноваційних змін.

У сучасних умовах особливого значення набуває соціальна відповідальність підприємств перед працівниками та суспільством. Концепція сталого розвитку передбачає створення безпечних умов праці, підтримку персоналу, відповідальне ставлення до споживачів та участь підприємства у соціальних ініціативах. Для підприємства «Одесакондитер» реалізація таких підходів може позитивно вплинути на формування корпоративного іміджу та підвищення довіри з боку споживачів.

Крім економічних труднощів, важливого значення набувають питання екологічної та соціальної відповідальності підприємств. У сучасних умовах концепція сталого розвитку передбачає не лише отримання прибутку, а й забезпечення раціонального використання ресурсів, зменшення негативного впливу виробництва на навколишнє середовище та дотримання принципів соціальної відповідальності. Для підприємств кондитерської галузі це може проявлятися у використанні енергоощадних технологій, екологічного пакування, зменшенні виробничих відходів та підвищенні безпечності продукції.

Для підприємства ЗАТ «Одесакондитер» впровадження принципів сталого розвитку є важливим напрямом удосконалення маркетингової стратегії. Орієнтація на сучасні потреби споживачів, підвищення екологічності виробництва, вдосконалення комунікації з клієнтами та формування позитивного іміджу підприємства можуть сприяти зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку та забезпеченню його довгострокового розвитку.

Таким чином, сучасні умови функціонування кондитерської галузі вимагають від підприємств не лише адаптації до економічних викликів, але й переходу до більш стійких моделей розвитку. Саме тому удосконалення маркетингової стратегії підприємства в рамках концепції сталого розвитку є

важливим напрямом забезпечення конкурентоспроможності та стабільного функціонування підприємства у майбутньому.

2.3. Аналіз маркетингової діяльності ЗАТ «Одесакондитер»

Важливим етапом стратегічного управління діяльністю підприємства є аналіз зовнішнього середовища, оскільки саме зовнішні фактори значною мірою впливають на ефективність функціонування підприємства, рівень його конкурентоспроможності та перспективи подальшого розвитку. У сучасних умовах господарювання підприємства кондитерської галузі змушені постійно адаптуватися до змін ринкового середовища, економічної ситуації та споживчих тенденцій.

Під час аналізу зовнішнього середовища особлива увага приділяється виявленню факторів, які можуть створювати як можливості, так і загрози для діяльності підприємства. Для цього проводиться моніторинг ринку, конкурентного середовища, змін у законодавстві, економічної ситуації та інших факторів, що впливають на функціонування підприємства.

Зовнішнє середовище підприємства поділяється на макро- та мікросередовище. До факторів макросередовища належать політичні, економічні, соціально-демографічні, технологічні, правові та екологічні чинники. Для їх оцінки використовується методика PEST-аналізу, яка дозволяє дослідити вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства.

PEST-аналіз є одним із найбільш поширених методів стратегічного аналізу зовнішнього середовища та включає чотири основні групи факторів:

P (Politics) – політичні фактори;

E (Economics) – економічні фактори;

S (Socio-culture) – соціально-культурні фактори;

T (Technology) – технологічні фактори.

Матрицю PEST-аналізу ЗАТ «Одесакондитер» наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Матриця PEST-аналізу

Р	ПОЛІТИКА	Е	ЕКОНОМІКА
	- Військовий стан в країні; - Контроль за якістю продукції передбачений законом; - Необхідність відповідності європейським стандартам якості і безпечності продукції, удосконалення систем її регулювання; - Складнощі із залученням іноземних інвестицій; - Недосконала законодавча база та податкова політика в країні; - Політична нестабільність.		- Зростання рівня інфляції та як наслідок, зменшення платоспроможного попиту; - Збільшення витрат на енергоресурси; - Коливання курсу національної валюти; - Нестабільна ситуація на підприємствах через плинність кадрів і міграцію; - Зменшення інвестицій в галузь; - Підвищення цін на сировину; - Зростання рівня безробіття - Брак коштів у підприємств на оновлення МТБ, на амортизацію, сировину і т. д.
S	СОЦІУМ	T	ТЕХНОЛОГІЯ
	- Старіння нації (зменшення числа молоді); - Скорочення чисельності; - Еміграція населення; - Шанування культурних традицій; - Тенденція наслідування західному суспільству;		- НТП, який дозволяє вивчати і удосконалювати технології виробництва; - Достатньо висока інноваційна активність в галузі; - Розвиток технологій для виробництва нових продуктів; - Доступ до технологій, ліцензування, патентів; - Здійснюється фінансування досліджень за рахунок інвестицій; - Прорив в області кондитерського обладнання; - Недостатня якість вітчизняної сировини, яка не відповідає європейським стандартам виробників кондитерських виробів; - Недостатнє матеріально-технічне забезпечення вітчизняних підприємств.

Джерело: розроблено автором

У зовнішньому мікросередовищі підприємству загрожують дії конкурентів, недобросовісні постачальники, зміна вподобань споживачів, відносини із партнерами (контактними аудиторіями) та інше.

Проведений аналіз ринку підприємства, дозволив нам виявити лідерів галузі – конкурентів ЗАТ «Одесакондитер», а саме: ПрАТ «Кондитерська корпорація «Рошен», ТОВ «Конті груп», ТОВ «Світоч».

Кондитерська корпорація «Рошен» є одним із провідних виробників кондитерської продукції не лише в Україні, а й у країнах Східної Європи. Компанія входить до числа тридцяти найбільших виробників кондитерських виробів у світі, що свідчить про її значні масштаби діяльності та високий

рівень конкурентоспроможності. Центральний офіс корпорації розташований у місті Києві. Компанія заснована у 1996 році і виробляє широкий асортимент кондитерських виробів (350+ найменувань). Продукція реалізується не тільки в Україні, а й у країнах Європи, Азії та Північної Америки. У 2023 році виручка корпорації становила приблизно 803 млн євро, а чистий прибуток-141 млн євро.

Річний обсяг виробництва корпорації становить близько 450 тис. Тонн продукції, а обсяг виручки досягає приблизно 800 млн доларів США. За даними галузевого видання Candy Industry, у 2015 році компанія посіла 22-гу позицію у світовому рейтингу виробників кондитерських виробів, значно випередивши інших українських представників галузі, зокрема компанії «Конті» та «АВК». У подальшому, відповідно до списку цього ж видання, у 2022 році корпорація Roshen зайняла 28-ме місце серед провідних кондитерських компаній світу.

Серед основних сильних сторін компанії можна виділити:

- значну частку ринку;широкий асортимент продукції;
- високий рівень автоматизації виробництва;
- розвинену експортну діяльність;
- сильний бренд та активну маркетингову підтримку.

Водночас підприємство має і певні слабкі сторони:

- високі витрати на логістику;
- значні витрати на маркетингову діяльність;
- залежність від економічної ситуації та коливань ринку.

Отже, бачимо, що фірма Roshen має значні конкурентні переваги, і є сильним брендом на ринку.

ТОВ «Конті груп» – український виробник кондитерської продукції, відомий брендами: печиво Super Kontik, десерти Bonjour, цукерки Золота Лілія, вафельні цукерки Джек. Станом на 2022 рік Група «Конті» займала 93-

те місце у міжнародному рейтингу Global Top-100 Candy Companies, що свідчить про її присутність на світовому ринку кондитерської продукції.

До сильних сторін підприємства належать:

- відомість бренду на українському ринку;
- широкий асортимент продукції;
- розвинена система логістики;
- значний досвід діяльності у кондитерській галузі.

Основними слабкими сторонами компанії є:

- залежність від імпортової сировини;
- обмежена маркетингова активність;
- високий рівень конкуренції;
- часткова втрата виробничих потужностей через воєнний стан.

ТОВ «Світоч» є одним із найстаріших виробників кондитерської продукції в Україні та має високий рівень впізнаваності серед споживачів.

Основними перевагами підприємства є:

- тривалий досвід роботи на ринку;
- висока якість продукції;
- підтримка міжнародної компанії;
- використання сучасних технологій виробництва.

До слабких сторін підприємства можна віднести:

- високі витрати на рекламу;
- залежність від імпортової сировини;
- сильний конкурентний тиск;
- вищий рівень цін порівняно з окремими конкурентами.

На основі отриманих даних розробимо багатокутник конкурентоспроможності ЗАТ «Одесакондитер» за такими параметрами оцінки як: ефективність просування, частка ринку, престижність торгової марки, виробничі потужності, асортимент, ціна, упаковка, якість (рис. 2.6).

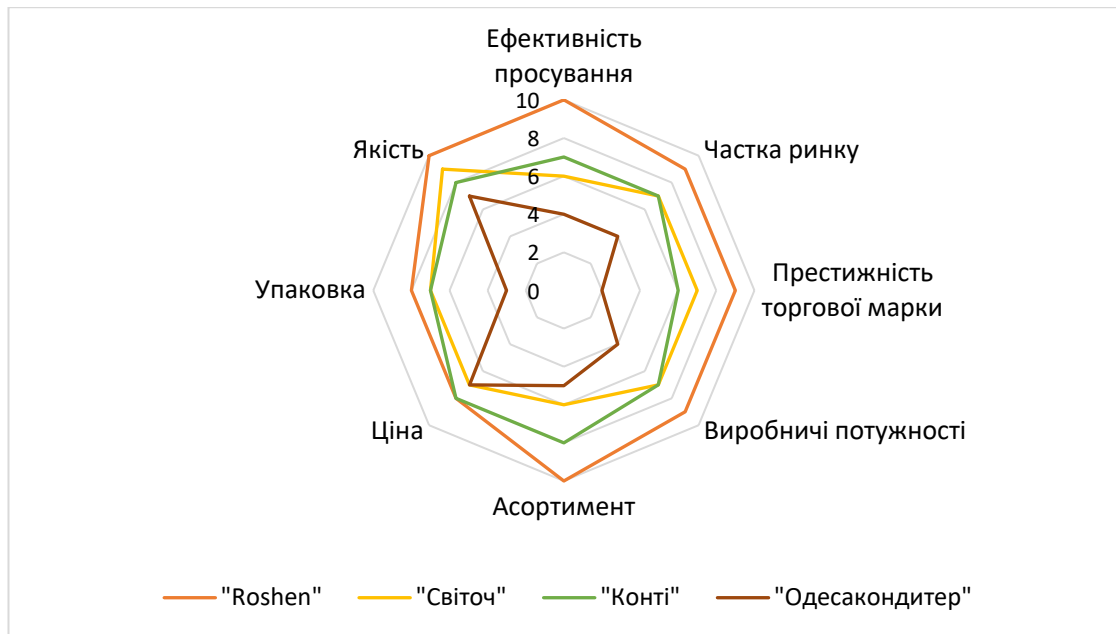


Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності ЗАТ «Одесакондитер».

Джерело: власна розробка автора на основі даних підприємств

На основі аналітичної інформації розробимо SWOT-аналіз підприємства (Додаток Б). Проведений стратегічний аналіз ЗАТ «Одесакондитер» дозволив виявити та систематизувати наявні сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози на кондитерському ринку України, – це слугуватиме основою для формування подальших пропозицій щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Висновки до розділу 2

У аналітичному розділі роботи нами було досліджено діяльність підприємства ЗАТ «Одесакондитер», зокрема розглянуто історію підприємства, його організаційну структуру управління, проведено фінансовий аналіз, аналіз факторів внутрішнього середовища та проведено оцінку конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що підприємство має значний історичний досвід функціонування на ринку кондитерських виробів та наявний асортимент продукції, який охоплює різні

категорії товарів, орієнтований на широкий спектр споживачів. Разом з тим, аналіз сучасного стану підприємства показав наявність певних проблем, пов'язаних зі зниженням обсягів виробництва, нестабільністю фінансових показників та частковим припиненням діяльності у попередні періоди. Дослідження організаційної структури управління дозволило визначити, що на підприємстві відбувається чіткий розподіл повноважень та відповідальності між підрозділами. Проте, така структура має обмежену гнучкість, що може ускладнювати адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

У ході аналізу конкурентного середовища встановлено, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції з боку великих національних виробників, таких як «Roshen», «Конті», «Світоч», які мають значно більші виробничі та маркетингові можливості. Таким чином, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що ТОВ «Одесакондитер» має потенціал для розвитку, однак потребує вдосконалення маркетингової стратегії, підвищення ефективності управління, модернізації виробництва та посилення конкурентних позицій на ринку.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ, ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

3.1. Напрями удосконалення маркетингової стратегії підприємства

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства у другому розділі встановлено, що ЗАТ «Одесакондитер» функціонує в умовах високої конкуренції, нестабільного зовнішнього середовища та обмежених фінансових ресурсів. Незважаючи на значний досвід діяльності, сформований асортимент продукції та наявність виробничого потенціалу, підприємство стикається з низкою проблем, які стримують його розвиток. До таких проблем можна віднести недостатній рівень маркетингової активності, слабку присутність у цифровому середовищі, обмежені канали збуту та недостатньо чітке позиціонування на ринку.

У сучасних умовах ринкової економіки ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, враховувати потреби споживачів та використовувати сучасні інструменти маркетингу. У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення маркетингової стратегії ЗАТ «Одесакондитер», яка повинна бути орієнтована на підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Як вже було зазначено в аналізі кондитерської галузі України, сьогодні на ринку присутні певні тенденції, яким підприємству слід відповідати, а саме:

- тренд на здоровий спосіб життя: нам необхідно переглянути асортимент продукції та запровадити інноваційну новинку - продукцію, яка відповідає принципам здорового харчування;

- тренд на екологічність: підприємству також слід запроваджувати в свою діяльність еко-рішення, наприклад це може бути пов'язано з пакуванням продукції;
- розвиток цифрового маркетингу: споживачі все більше шукають інформацію про товар в інтернеті та здійснюють покупки онлайн, в тому числі і продуктів харчування, це свідчить про підвищення ролі цифрових каналів просування – у ЗАТ «Одесакондитер» є необхідність у такому співробітнику як SMM-менеджер для розвитку соцмереж підприємства, оновлення сайту, організації онлайн-продажів продукції;
- висока конкуренція на ринку: підприємству слід відрізнитися від інших виробників кондитерських виробів і виділятися, тобто необхідна якісна диференціація і посилення бренду;

Такі тенденції впливають на вибір інструментів просування, формування асортименту продукції, побудову комунікацій зі споживачами.

У сучасних умовах господарювання концепція сталого розвитку набуває все більшого значення для діяльності підприємств харчової промисловості. Саме вона передбачає досягнення балансу між економічними результатами діяльності підприємства та дбайливим ставленням до навколишнього середовища. Цей аспект також повинен враховуватись при розробці пропозицій щодо удосконалення маркетингової стратегії ЗАТ «Одесакондитер», адже що сучасні споживачі все більше звертають увагу не тільки на ціну і якість продукції, а й на екологічність, склад продукції та відповідальність бренду перед суспільством.

Отже, в рамках окреслених трендів нами пропонується ряд заходів по удосконаленню маркетингової стратегії підприємства. По-перше, удосконалення асортиментної політики шляхом впровадження нової лінійки протеїнових батончиків із більш натуральним складом та з низьким вмістом цукру – це дозволить підприємству адаптуватися до сучасних тенденцій здорового харчування. З метою здійснення ефективної реалізації нової продукції необхідно попередньо здійснити сегментацію ринку - це дозволить

визначити цільові групи споживачів, що можуть бути в ній зацікавлені, ємність ринку та сформувані відповідні маркетингові заходи з просування новинки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Сегментація споживачів

Сегмент	Вік	Потреби	Поведінка
Сім'ї	30-50	Якість, ціна	Регулярні покупки
Молодь	18-30	Стиль, актуальні тренди	Ріст онлайн продажів
Подарунки	20-60	Стильна упаковка та вишуканий дизайн	Покупка подарунків на свята
Люди, що дотримуються принципів здорового способу життя	20-40	Натуральність, харчова цінність	Зростання обсягів, висока купівельна спроможність

Джерело: власна розробка автора

Отже, для ЗАТ «Одесакондитер» впровадження лінійки протеїнових батончиків дозволить охопити новий сегмент споживачів, орієнтований на здоровий спосіб життя та раціональне харчування. Основною цільовою аудиторією нового продукту є люди віком від 20 до 40 років, молодь, яка активно цікавиться здоровим харчуванням, спортом та сучасними тенденціями у сфері food-продукції. До даної категорії також належать люди, які займаються фітнесом, ведуть активний спосіб життя або прагнуть зменшити споживання цукру та шкідливих добавок. Також, потенційними споживачами продукції можуть бути офісні працівники, студенти та люди із швидким темпом життя, для яких протеїнові батончики є зручним варіантом швидкого перекусу.

Важливою перевагою такого продукту є поєднання зручності, поживності та сучасного позиціонування. Сучасні споживачі дедалі більше звертають увагу на склад продукції, наявність натуральних компонентів, вміст білка та екологічність упаковки – саме тому підприємству доцільно акцентувати увагу на використанні натуральної сировини, зниженому вмісті цукру, підвищеному вмісті білка та eco-friendly пакуванні.

Для успішного виведення нової продукції на ринок підприємству необхідно використовувати сучасні інструменти маркетингових комунікацій. Одним із найбільш ефективних напрямів просування протеїнових батончиків є digital-маркетинг, який дозволяє швидко охопити цільову аудиторію та забезпечити ефективну взаємодію зі споживачами. Підприємству доцільно активізувати діяльність у соціальних мережах Instagram, TikTok та Facebook, оскільки саме ці платформи користуються найбільшою популярністю серед молодшої аудиторії. Просування продукції може здійснюватися за допомогою відеоконтенту, оглядів продукції, рекламних інтеграцій із блогерами та таргетованої реклами.

Також ефективним інструментом просування може стати співпраця з фітнес-клубами, спортивними студіями та локальними магазинами здорового харчування. Проведення дегустацій, акцій та рекламних кампаній дозволить підвищити зацікавленість споживачів новою продукцією.

Запуск нової продукції також дозволить підприємству сформувати сучасний імідж бренду та підвищити рівень зацікавленості молодшої аудиторії. Завдяки поєднанню сучасного дизайну, функціональності продукту та активного просування у соціальних мережах підприємство зможе зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Важливим напрямом удосконалення маркетингової стратегії є впровадження принципів концепції сталого розвитку, адже в сучасних умовах екологічність та соціальна відповідальність підприємства стають важливими факторами конкурентоспроможності.

Для ЗАТ «Одесакондитер» доцільно використовувати екологічно безпечну упаковку, зменшити використання пластику, впроваджувати енергоефективні технології та оптимізувати використання ресурсів. Сучасна упаковка з оновленим дизайном повинна бути привабливою, інформативною, підкреслювати традиції та багаторічний досвід підприємства і відповідати вимогам екологічності, тобто повинна зменшити негативний вплив на

навколишнє середовище. Це дозволить не лише підвищити привабливість продукції, але й сформувати позитивний імідж підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Оновлений дизайн еко-пакування продукції підприємства

Джерело: власна розробка автора

Важливу роль відіграє розвиток digital-маркетингу та онлайн-комунікації, що дозволяє підприємству скоротити витрати на традиційні рекламні кампанії та підвищити ефективність взаємодії зі споживачами. Активне використання соціальних мереж, онлайн-реклами та сучасних цифрових інструментів сприятиме формуванню довгострокових відносин з клієнтами та підвищенню рівня лояльності до бренду. У сучасних умовах соціальні мережі виступають основним каналом комунікації зі споживачами. Підприємству доцільно активно розвивати свою присутність на таких платформах, як Instagram, TikTok та Facebook. Це передбачає регулярне створення якісного контенту, який включає фотографії продукції, відео процесу виробництва, відгуки клієнтів, а також розважальний контент. Особливу увагу слід приділити використанню коротких відео, які мають високий рівень залучення аудиторії.

На рисунку 3.2 зображено як міг би виглядати Instagram-профіль підприємства. Запропонований варіант демонструє єдиний візуальний стиль,

гармонійне поєднання кольорової гами, якісний контент та чітке позиціонування бренду. Це дозволяє сформувати цілісний образ підприємства, підкреслити його цінності, зокрема натуральність продукції, традиції виробництва та локальну ідентичність.

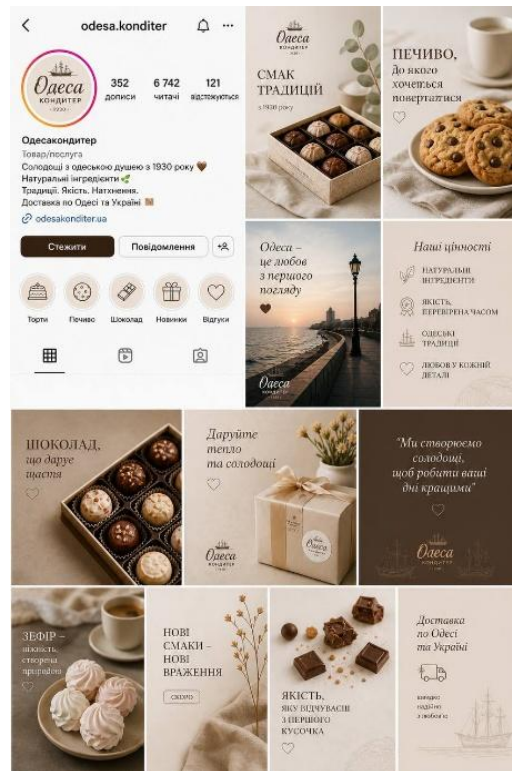


Рис. 3.2. Instagram сторінка ЗАТ «Одесакондитер»

Джерело: власна розробка автора

Такий підхід до ведення соціальних мереж сприятиме підвищенню впізнаваності бренду, формуванню довіри з боку споживачів та створенню емоційного зв'язку з аудиторією. Крім того, системне та професійне оформлення Instagram-профілю може виступати ефективним інструментом просування продукції, залучення нових клієнтів та збільшення обсягів продажу.

Ефективним інструментом є також використання таргетованої реклами, яка дозволяє охоплювати саме ту аудиторію, яка зацікавлена у продукції підприємства. Важливим елементом є також співпраця з блогерами та лідерами думок, які можуть підвищити довіру до бренду та сприяти залученню нових клієнтів. Використання цифрового маркетингу дозволить підприємству

підвищити впізнаваність бренду, збільшити обсяги продажів та сформувати лояльну аудиторію.

Крім того, важливим напрямом є удосконалення позиціонування бренду підприємства. На сьогодні підприємство не має чітко сформованого образу на ринку, що знижує його конкурентоспроможність. У зв'язку з цим доцільно сформувати позиціонування, яке базується на таких характеристиках, як натуральність продукції, традиції виробництва та локальна ідентичність. Позиціонування підприємства як «одеського виробника з історією та якісною продукцією» дозволить сформувати емоційний зв'язок зі споживачами та підвищити рівень довіри до бренду.

Для удосконалення маркетингової стратегії ЗАТ «Одесакондитер» важливим напрямом є також розвиток каналів збуту продукції. У сучасних умовах значна частина продажів здійснюється через онлайн-канали, тому підприємству доцільно розвивати електронну комерцію. Це може включати створення власного інтернет-магазину, співпрацю з маркетплейсами, а також використання сервісів доставки. Крім того, важливим є розвиток партнерських відносин з торговельними мережами та закладами громадського харчування.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Для того щоб оцінити доцільність впровадження запропонованих заходів треба здійснити економічне обґрунтування їх ефективності.

Нами було запропоновано оновити асортимент продукції та запровадити новинку - протеїнові батончики під назвою «Protein Balance». Даний продукт буде орієнтований на споживачів, які дотримуються принципів здорового харчування, звертають увагу на склад продукції, вміст цукру, білка та екологічність пакування.

На рис. 3.3 представлено дизайн упакування протеїнових батончиків, а також приклад рекламного макету для просування у соціальних мережах.



Рис. 3.3 Дизайн упакування протеїнових батончиків

Джерело: власна розробка автора

Запуск нової продукції є доцільним для підприємства, оскільки в умовах високої конкуренції на кондитерському ринку традиційний асортимент потребує оновлення.

Для запуску виробництва протеїнових батончиків необхідно придбати додаткове обладнання, провести налаштування виробничого процесу, створити запас оборотних коштів на придбання сировини і матеріалів, розробити дизайн упаковки та здійснити просування нового продукту

Розрахунки оборотних коштів для створення запасів на добовий випуск продукції наведено в табл. 3.2. Добовий випуск становить $240000 \text{ од.} / 254 \text{ дні} = 945$ одиниць продукції.

Таблиця 3.2

Розрахунок оборотних коштів для створення запасів сировини і матеріалів

Сировина і матеріали	Витрати матеріальних ресурсів на добовий випуск, грн	Періодичність постачання, діб	Норматив оборотних коштів у запасах, тис. грн
1. Сировина і основні матеріали			
Протеїн	8977,5	14	94,264
Вівсяні пластівці	2079	60	93,555

Продовження табл. 3.2

Горіхи	4536	30	102,060
Підсолоджувач	2929,5	14	30,760
Какао	1134	30	25,515
Всього			346,154
2. Допоміжні матеріали			
1. Упаковка	1984,5	28	55,566
Разом			401,720

Джерело: розраховано автором

Норматив оборотних коштів у виробничих запасах (на сировину, матеріали) визначається за формулою:

$$H_{B.3.i} = B_{MPi} * N_{MPi} \quad (3.1)$$

де B_{MPi} – витрати і-го виду матеріальних ресурсів (у грошовому виразі) на добовий випуск продукції, грн;

N_{MPi} – норма запасу і-го виду матеріальних ресурсів, днів.

Норму запасу і-го виду матеріальних ресурсів (N_{MPi}) розраховують за формулою:

$$N_{MPi} = 0,75 * t_{Пості} \quad (3.2)$$

де $t_{Пості}$ – планований інтервал часу між двома наступними постачаннями і-го виду матеріальних ресурсів, днів.

Необхідні інвестиції для запуску виробництва протеїнових батончиків представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Необхідні інвестиції для запуску виробництва протеїнових батончиків

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Технологічне обладнання для виробництва батончиків	1350
Пакувальне обладнання	420
Складське обладнання	180
Монтаж та установка обладнання (8% від ціни)	195
Розробка рецептури, сертифікація, маркування	120
Розробка дизайну упаковки нової продукції	20
Просування продукції, реклама	160
Запас оборотних коштів	401,720
Всього	2846,720

Джерело: власна розробка автора

Отже, сума інвестицій на виробництво нової продукції складає 2846,720 тис. грн. Оскільки підприємству не вистачає власних коштів, пропонується профінансувати заходи за рахунок банківського кредиту. Сума кредиту – 2846,720 тис. грн, строк кредитування – 5 років, річна відсоткова ставка – 15%, джерело погашення кредиту – прибуток підприємства.

Щорічна сума виплат (R) може бути розрахована по формулі приведення анuitету:

$$R = \frac{P \times i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

де P - сума кредиту;

i - відсоток за кредитом;

n - термін повернення кредиту.

$$R = \frac{2846,72 \times 0,15}{1 - (1 + 0,15)^{-5}} = \frac{427,008}{0,503} = 849,221 \text{ тис. грн}$$

Залишок кредиту на кінець 1 року розраховується як:

$$2846,72 - (849,221 - 427,008) = 2424,507 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок виплат відсотків за кредитом за роками реалізації проекту наведемо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Величина щорічних виплат відсотків за кредитом, тис. грн

Роки	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Сума кредиту	2846,720	2424,507	1938,962	1380,586	738,453
Величина відсотків за кредитом	427,008	363,676	290,844	207,088	110,768
Щорічна сума виплат за кредитом	849,221	849,221	849,221	849,221	849,221
Залишок кредиту на кінець року	2424,507	1938,962	1380,586	738,453	0

Джерело: розраховано автором

Для виробництва протеїнових батончиків передбачено використання натуральної сировини: протеїну, вівсяних пластівців, какао, натурального підсолоджувача. Також у собівартість продукції включено витрати на пакування, оплату праці, тепло та електроенергію на технологічні цілі. У

таблиці 3.5 надано розрахунок змінних витрат на виробництво одиниці продукції.

Таблиця 3.5

Розрахунок змінних витрат на одиницю продукції

Стаття витрат	Витрати на одиницю продукції, грн
Протеїн	9,50
Вівсяні пластівці	2,20
Горіхи	4,80
Підсолоджувач	3,10
Какао	1,20
Додаткові інгредієнти	0,70
Екологічне пакування	2,10
Електроенергія на технологічні цілі	0,60
Оплата праці виробничого персоналу	1,20
Всього	25,40

Джерело: власна розробка автора

Окрім змінних витрат, підприємство матиме постійні витрати, які пов'язані з адмініструванням, просуванням продукції, логістикою і т.д. (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Річні постійні витрати на реалізацію заходу

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Витрати на збут	300
Адміністративні витрати	240
Обслуговування обладнання	120
Логістика	360
Інші операційні витрати	180
Всього	1 200

Джерело: власна розробка автора

Планується встановити оптову ціну 1 батончика на рівні ринкових цін, а саме 38 грн (закладена рентабельність 25%).

Плановий обсяг виробництва і реалізації становить 240 000 одиниць продукції. Таким чином, очікуваний дохід від реалізації становитиме 9120 тис. грн.

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів наведемо у таблиці 3.7

Таблиця 3.7

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів, тис. грн

Показники	Роки				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Виручка від реалізації	9120	9120	9120	9120	9120
Поточні витрати (змінні+постійні)	7296	7296	7296	7296	7296
Амортизаційні відрахування	468	468	468	468	468
Оподаткований прибуток	1356,00	1356,00	1356,00	1356,00	1356,00
Податок на прибуток, 18%	244,080	244,080	244,080	244,080	244,080
Чистий прибуток	1111,920	1111,920	1111,920	1111,920	1111,920
Відсотки за кредит	427,008	363,676	290,844	207,088	110,768
Чистий прибуток після виплати % за кредит	684,912	748,244	821,076	904,832	1001,152
Чисті грошові надходження	1152,912	1216,244	1289,076	1372,832	1469,152
Коефіцієнт дисконтування (12%)	0,893	0,797	0,712	0,636	0,567
Чистий приведений дохід	1029,386	969,582	917,539	872,460	833,636
Чистий приведений дохід накопичуваним підсумком	1029,386	1998,968	2916,507	3788,966	4622,603

Джерело: розраховано автором

Чистий прибуток визначимо як різницю між оподаткованим прибутком і податком на прибуток. Чистий прибуток після виплати відсотків за кредит, визначимо як різницю між величиною чистого прибутку і сумою відсотків за кредит у поточному році. Чисті грошові надходження визначимо як суму чистого прибутку після виплати відсотків за кредит та амортизаційних відрахувань. Амортизаційні відрахування становлять 24% від вартості технологічного обладнання $= (1\ 350 + 420 + 180) * 24\% = 468$ тис. грн.

Одним з основних показників економічної оцінки інвестиційних проєктів є показник чистого приведенного доходу (ЧПД). Чистий приведений дохід - це різниця між приведеним до теперішньої вартості суми чистого грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проєкту та сумою інвестованих витрат на його реалізацію. Розрахунок чистого приведенного доходу проведемо за формулою:

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i} - \text{ІС}$$

де ІС - стартові інвестиції;

$\frac{{}^n\text{ЧГН}i}{(1+d)^i}$ - сума чистих грошових надходжень, дисконтованих впродовж n-років;

$$\text{ЧПД} = 4622,603 - 2846,720 = 1775,883 \text{ тис. грн}$$

Показник ЧПД > 0 свідчить про підвищення прибутковості підприємства в результаті реалізації проекту, отже проект вважається прийнятним.

Наступний показник, що використовується для оцінки економічної ефективності, - це індекс прибутковості (ІП). Індекс прибутковості - відношення суми чистих грошових надходжень до розміру вкладених інвестицій. Якщо ІП > 1, то проект є ефективним, а якщо ж ІП < 1, - неефективним. Розрахунок індексу дохідності проведемо за формулою:

$$\text{ІП} = \frac{\frac{{}^n\text{ЧГН}}{i=1(1+d)^i}}{IC}$$

де IC - стартові інвестиції;

$\frac{{}^n\text{ЧГН}i}{(1+d)^i}$ - сума чистих грошових надходжень, дисконтованих впродовж n-років;

$$\text{ІП} = \frac{4622,603}{2846,720} = 1,62$$

Термін окупності - це період, починаючи з якого, початкові інвестиції покриваються сумарними доходами від його здійснення. Розрахунок терміну окупності інвестицій проведемо за формулою:

$$\text{ТОІ} = \frac{IC}{\frac{{}^n\text{ЧГН}}{i=1(1+d)^i \text{ серед.}}}$$

де IC - стартові інвестиції;

$\frac{\sum_{i=1}^n ЧГН_i}{(1+d)^i}$ - сума чистих грошових надходжень, дисконтованих впродовж n-років;

$$TOI = \frac{2846,720}{\frac{4622,603}{5}} = 3,08 \text{ року}$$

Вважається, що реалізація проєкту доцільна, якщо строк окупності інвестицій знаходиться в межах прийнятого терміну фінансової оцінки проєкту. Для проаналізованого підприємства термін окупності інвестицій складає 3,08 року, що свідчить про доцільність обраної бізнес-ідеї. Отже, отримані результати вказують на економічну доцільність запуску нової лінійки протеїнових батончиків.

Реалізація проєкту з виробництва протеїнових батончиків супроводжується також певними ризиками, які можуть впливати на ефективність впровадження запропонованих заходів. Одним із основних ризиків є зростання цін на сировину, зокрема на протеїн, горіхи та натуральні компоненти, що може призвести до збільшення собівартості продукції. Крім того, важливим фактором ризику є нестабільність економічної ситуації в країні та зниження купівельної спроможності населення.

Також існує ризик недостатнього попиту на нову продукцію, оскільки сегмент healthy food в Україні продовжує активно розвиватися, однак рівень конкуренції у даному напрямі постійно зростає. На ринку вже функціонують виробники спортивного та функціонального харчування, що може ускладнювати вихід нового продукту.

Окрему увагу необхідно приділити кредитним ризикам, оскільки реалізація проєкту передбачає залучення банківського кредиту. У разі зростання відсоткових ставок або погіршення фінансових результатів підприємства можуть виникнути труднощі з обслуговуванням кредитних зобов'язань.

Для мінімізації зазначених ризиків підприємству доцільно здійснювати постійний моніторинг ринку, аналізувати поведінку споживачів, контролювати витрати на виробництво та активно використовувати маркетингові інструменти просування продукції.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи нами було розроблено напрями удосконалення маркетингової стратегії ЗАТ «Одесакондитер» у межах концепції сталого розвитку та здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів. У ході дослідження встановлено, що в умовах високого рівня конкуренції, зміни споживчих потреб та розвитку сучасних тенденцій харчування підприємству необхідно адаптувати маркетингову стратегію до нових ринкових умов.

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення маркетингової стратегії підприємства. Основними напрямками визначено розвиток digital-маркетингу, активізацію просування у соціальних мережах, оновлення позиціонування бренду, використання екологічної упаковки, розвиток онлайн-каналів збуту, а також розширення асортименту продукції шляхом впровадження нової лінійки протеїнових батончиків.

У межах економічного обґрунтування було розраховано необхідний обсяг інвестицій для реалізації проєкту, визначено основні витрати на запуск виробництва, спрогнозовано дохід від реалізації продукції та розраховано показники інвестиційної привабливості проєкту. Проведені розрахунки показали доцільність впровадження нової продукції, адже ЧПД позитивний, ІП більше 1, термін окупності становить 3,08 року при строку проєкту 5 років.

В результаті реалізації запропонованих заходів підприємство зможе покращити свої фінансові результати, підвищити рівень конкурентоспроможності та забезпечити стабільний розвиток у

довгостроковій перспективі. Це також сприятиме, розширенню цільової аудиторії ЗАТ «Одесакондитер», підвищенню привабливості бренду та формуванню сучасного асортименту продукції, що відповідає тенденціям сталого розвитку та потребам сучасного споживача.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досліджено особливості формування та удосконалення маркетингової стратегії підприємства в умовах сталого розвитку на прикладі ТОВ «Одесакондитер». У ході дослідження встановлено, що в сучасних умовах ринкового середовища маркетингова стратегія є важливою складовою діяльності підприємства, оскільки саме вона дозволяє адаптуватися до змін попиту, підвищувати конкурентоспроможність та формувати стійкі позиції на ринку.

У першому розділі було розглянуто теоретичні підходи до визначення сутності маркетингової стратегії, її основних завдань та інструментів формування. Проведений аналіз наукових джерел показав, що маркетингова стратегія охоплює комплекс заходів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства, формування конкурентних переваг та задоволення потреб споживачів. Також було визначено, що в сучасних умовах підприємствам необхідно використовувати більш гнучкі підходи до управління маркетинговою діяльністю, оскільки ринок постійно змінюється, а конкуренція посилюється.

У другому розділі було проведено аналіз діяльності ТОВ «Одесакондитер». Досліджено історію розвитку підприємства, організаційну структуру управління, асортимент продукції та особливості функціонування підприємства на ринку кондитерських виробів. У результаті аналізу встановлено, що підприємство має значний досвід роботи, широкий асортимент продукції та сформовану виробничу базу. Разом із тим було виявлено певні проблеми, серед яких недостатній рівень маркетингової активності, потреба у посиленні просування бренду, обмежений бюджет на рекламу та висока конкуренція з боку великих виробників кондитерської продукції.

Крім того, у роботі було проведено SWOT-аналіз підприємства та здійснено оцінку основних конкурентів, зокрема компаній Roshen, Konti Group та Svitoch. Це дало можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також основні можливості й загрози зовнішнього середовища. У результаті дослідження встановлено, що ТОВ «Одесакондитер» має потенціал для розвитку за рахунок удосконалення маркетингової діяльності, оновлення підходів до просування продукції та активнішого використання сучасних цифрових інструментів.

У третьому розділі було запропоновано напрями удосконалення маркетингової стратегії підприємства. Основну увагу приділено розвитку digital-маркетингу, веденню соціальних мереж, оновленню дизайну упаковки, співпраці з блогерами, розвитку онлайн-продажів та формуванню сучасного візуального стилю бренду.

Також було проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів. У результаті розрахунків визначено прогнозований дохід, чистий прибуток, чистий грошовий потік та термін окупності запропонованих маркетингових заходів. Отримані результати підтвердили економічну доцільність реалізації запропонованої маркетингової стратегії та показали, що її впровадження може позитивно вплинути на фінансові результати діяльності підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що поставлена мета роботи була досягнута, а визначені завдання – виконані. Удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Одесакондитер» є необхідним напрямом розвитку підприємства в сучасних умовах. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності маркетингової діяльності, зміцненню позицій підприємства на ринку кондитерських виробів та забезпеченню його подальшого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Міщенко А. П. Стратегічне управління. Київ : «Центр навчальної літератури», 2004. 336 с.
- 2 Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: Підручник. К.: КНЕУ, 2003. 246 с.
- 3 Сенишин О. Теоретичні засади дослідження суті маркетингової стратегії як підсистеми стратегічного управління. Вісник ТНЕУ. 2008. № 4. С. 125-133.
- 4 Ansoff H. I. Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.
- 5 Обухова Н. Стратегія сталого маркетингу в рамках концепції сталого розвитку // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018.
- 6 Thompson, Arthur A. Jr. Strickland, A. Crafting And Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage. Irwin/McGraw-Hill, 2004. 601 p.
- 7 Давидов Г. М. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / Г. М. Давидов, В. М. Малахова, О. А. Магопець та ін. К. : Знання, 2011.
- 8 Чехова І.В. Методичні підходи щодо проведення SWOT-аналізу підприємства // Економічний вісник. 2018.
- 9 Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. (2024). SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*, (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>
- 10 Луцяк В. В., Фурман І. В. Методологія розробки конкурентних інновацій підприємствами харчової промисловості // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки. 2018. № 2 . С. 108-114.
- 11 Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: Підручник. Суми: ВТД. Університетська книга. 2005. 234 с.

- 12 Маркетинг сталого розвитку в зовнішньоекономічній діяльності: навч. посіб. / кол. авт. ; відп. ред.: к.е.н., доц. В. В. Даценко; к.е.н., доц. С. Я. Касян; к.е.н, доц. В. Д. Хурдей. Дніпро : УМСФ ; ДДУВС, 2025. 440 с.
- 13 Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. 2020. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.9.63
- 14 Побережна З.М., Юрін М.С. Формування маркетингової стратегії підприємства в контексті сталого розвитку та цифрових трансформацій. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-4-9>
- 15 Маркетингова стратегія: що це та як її розробити URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/marketingovaya-strategiya-chto-eto-i-kak-ee-razrabotat>
- 16 Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
- 17 Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 2007. 451 с.
- 18 Офіційний сайт державної служби статистики України URL: <http://ukrstat.gov.ua>
- 19 Мащак Н. М., Третьякова В. В. (2025). Дослідження ринку кондитерських виробів України: виклики війни та тенденції розвитку. *Академічні візії*, (45). DOI: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2120>
- 20 Чмут А.В. (2024). Аналіз розвитку кондитерської галузі України в умовах військового стану. Вісник ХДУ. Серія Економічні науки. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-6>
- 21 Sorokina A. M. (2023). Trends in the Development of the Modern Confectionery Industry of Ukraine. Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management, (7). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-15>
- 22 Одесакондитер / А. О. Сабатин, О. В. Савченко // Енциклопедія Сучасної України [Електронний ресурс] / Редкол.: І. М. Дзюба, А. І.

Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.]; НАН України, НТШ. К.: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2022.

23 Послуги компанії ЗАТ «Одесакондитер» URL: <https://top20.ua/od/magazinyi-supermarketyi/mestnyi-y-proizvoditel/odessakonditer-zao.html>

24 Офіційний сайт компанії «КОНТИ» URL: <https://konti.ua/company>

25 Історія фірми «Світоч» <https://lia.lvivcenter.org/uk/organizations/13-svitoch/>

26 YouControl. ПП Кондитерська фабрика «Світоч» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32800912/

27 Г.М. Сіромська, Р.Б. Сіромський. Львівська кондитерська фабрика Світоч // Енциклопедія сучасної України / ред. кол.: І. М. Дзюба [та ін.]; НАН України, НТШ. К.: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2017.

28 Інтернет-магазин мережі фірмових магазинів ROSHEN URL: <https://roshenstores.com/?srsltid=AfmBOorSSLGTTX-c6upih8-i7xm2I7GbPKsC0giEezmS6SfzjCkEzscJ>

29 Копчак Ю., Слюсаренко К., Чумаков К. (2023). Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні: врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. Економіка та суспільство, (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79>

30 Бочко О.Ю., Балик У.О., Карпій О.П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. The actual problems of regional economy development. 2022. No.2 (18). P. 264–273. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.264-273>

31 Дрокіна Н.І., Недопако Н.М., Новосьолова С.А. Аналіз цільової аудиторії ринку кондитерських виробів. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2022. No3-4(40). С. 17-23. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.031722>

32 Hanna Tkachuk, Kateryna Buzhymyska, Igor Burachek, Volodymyr Vyhovskyi, Olha Pashchenko. Confectionery Enterprises' Competitiveness in the Domestic Market of Ukraine and their Export Potential: An Analytical Overview

and Top-10 Rating. *Economic Affairs*, Vol. 68 (Special Issue), pp. 963-969, 2023.
DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.2s.2023.45>

33 Кондитерська індустрія 2026: що формує смак нового року. URL:
<https://cacaomill.com.ua/blog/golovni-konditerski-trendi-na-2026-rik>

34 Roshen, ABK та Malbi Foods наростили прибутки попри війну та високі ціни на какао: хто заробив найбільше. URL:
<https://abiznes.com.ua/roshen-avk-ta-malbi-foods-narostyly-prybutky-popry-viynu-ta-vysoki-tsiny-na-kakao-khto-zarobyv-naybilshe-10519/>

35 Методичні вказівки до підготовки та захисту кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальність D3 (073) «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування») всіх форм навчання / Укл. І. О. Седікова, І. І. Савенко, К. Б. Козак, Ю. В. Дьяченко, Н. М. Корсікова. Одеса, ОНТУ, 2025. 91 с.

ДОДАТКИ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
ім. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**



ТЕЗИ

VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ «АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: ПОГЛЯД МОЛОДІ»

**16 – 17 квітня 2026 р.
м. Одеса**

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В РАМКАХ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Грішина К.В., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУІБ
Науковий керівник – к.е.н., доц. Дьяченко Ю.В.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки особливого значення набуває формування ефективної маркетингової стратегії підприємства. Вона виступає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності, адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення довгострокових цілей діяльності.

Поняття «маркетингова стратегія» є багатограним і сформувалося на перетині економічної теорії, менеджменту та практики ведення бізнесу. Історично термін «стратегія» походить із військової сфери, де він означав планування та використання ресурсів для досягнення поставлених цілей. У подальшому цей підхід був адаптований до економічної діяльності підприємств, де стратегія стала розглядатися як довгостроковий план дій, спрямований на досягнення визначених результатів.

Маркетинг, як складова економічної діяльності, виник у процесі розвитку товарно-грошових відносин та суспільного поділу праці. Його еволюція від простих форм обміну до сучасних концепцій клієнтоорієнтованості свідчить про зростання ролі споживача у формуванні ринкової політики підприємств. Сучасний маркетинг базується на глибокому розумінні потреб споживачів, їх прогнозуванні та створенні цінності, що перевищує пропозиції конкурентів.

Наукові підходи до визначення маркетингової стратегії є різноманітними. Зокрема, Ф. Котлер розглядає її як логіку дій підприємства, спрямовану на створення цінності для споживача, М. Портер акцентує увагу на досягненні конкурентних переваг, а Ж.-Ж. Ламбен - на аналітичному процесі вибору цільових сегментів. Незважаючи на відмінності у підходах, усі вони підкреслюють важливість довгострокового планування, орієнтації на ринок та необхідність забезпечення конкурентоспроможності. Узагальнюючи різні підходи, маркетингову стратегію доцільно визначати як комплекс взаємопов'язаних маркетингових інструментів і рішень, спрямованих на досягнення місії підприємства та ефективне задоволення потреб споживачів у довгостроковій перспективі. Така стратегія має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на зміни зовнішнього середовища.

Важливим сучасним аспектом формування маркетингової стратегії є врахування концепції сталого розвитку. У сучасних умовах підприємства орієнтуються не лише на економічну ефективність, але й на екологічні та соціальні аспекти діяльності. Концепція сталого розвитку передбачає збалансоване поєднання трьох складових: економічної доцільності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. У контексті маркетингової стратегії це означає, що підприємства повинні формувати цінність для споживача не лише через якість продукції чи послуг, але й через відповідальне ставлення до

ресурсів, навколишнього середовища та суспільства загалом. Відповідно, сучасна маркетингова стратегія все частіше включає елементи «зеленого маркетингу», етичного позиціонування бренду та прозорої комунікації з клієнтами.

Маркетингова стратегія виконує низку важливих функцій. По-перше, вона забезпечує чітке визначення цільової аудиторії, що дозволяє підприємству ефективно спрямовувати свої ресурси. По-друге, сприяє формуванню конкурентних переваг, які дозволяють виділитися на ринку. По-третє, забезпечує розвиток бренду та підвищення його впізнаваності. Крім того, стратегія сприяє збільшенню обсягів продажу та розширенню ринків збуту.

Процес формування маркетингової стратегії є складним і багатоступеневим. Він включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, дослідження конкурентів, визначення стратегічних цілей, сегментування ринку та вибір цільових сегментів. Важливим етапом є також розробка позиціонування та оцінка ефективності обраної стратегії. Особливе значення у формуванні маркетингової стратегії має сегментація ринку. Вона дозволяє поділити споживачів на однорідні групи та обрати найбільш перспективні сегменти для діяльності підприємства. Залежно від підходу до охоплення ринку, підприємство може використовувати масовий, диференційований або концентрований маркетинг. Важливою характеристикою сучасної маркетингової стратегії є її клієнтоорієнтованість - саме споживач виступає центральним елементом у системі прийняття управлінських рішень. Аналіз його потреб, поведінки та очікувань дозволяє підприємству формувати конкурентні переваги, розробляти ефективні продукти та будувати довгострокові відносини з клієнтами.

Серед інструментів формування маркетингової стратегії важливу роль відіграють такі моделі, як матриця Ансоффа, яка дозволяє визначити напрямки розвитку підприємства, матриця BCG для аналізу портфеля продукції, а також SWOT-аналіз, що дає можливість оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози.

У сучасних умовах господарювання маркетингова стратегія виступає не лише інструментом планування, а й засобом забезпечення адаптивності підприємства до змін. Вона дозволяє своєчасно реагувати на виклики ринку, прогнозувати майбутні тенденції та формувати ефективну політику розвитку. Отже, маркетингова стратегія є невід'ємною складовою успішної діяльності підприємства. Вона забезпечує узгодженість дій, орієнтацію на споживача, ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Її формування потребує комплексного підходу, аналітичного мислення та здатності адаптуватися до динамічного ринкового середовища. А також, у сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція принципів сталого розвитку у маркетингову діяльність підприємства, що забезпечує не лише економічну ефективність, але й формує довгострокову цінність для суспільства та підвищує довіру споживачів.

Література:

1. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф. – М. : Економіка, 1989. – 519 с.
2. Луцяк В. В., Фурман І. В. Методологія розробки конкурентних інновацій підприємствами харчової промисловості // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки. 2018. № 2 . С. 108-114.
3. Сенишин О. Теоретичні засади дослідження суті маркетингової стратегії як підсистеми стратегічного управління. Вісник ТНЕУ. 2008. № 4. С. 125–133.
4. Томпсон Артур. А. мол. Стратегічний менеджмент. Концепції і ситуації для аналізу / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. – М.: Вільямс, 2007. – 928 с.
5. Ткаченко А. Маркетингова стратегія: що це та як її розробити <https://wezom.com.ua/ua/blog/marketingovaya-strategiya-chto-eto-i-kak-ee-razrabotat>

Додаток Б

SWOT-аналіз підприємства ЗАТ «Одесакондитер»

SWOT	О-можливості	Т-загрози
	- Поява нових видів кондитерської продукції - Розвиток онлайн продажів - Розвиток технологій виробництва кондитерських виробів та автоматизація процесів - Розвиток digital-маркетингу - Співпраця з торговельними мережами - Зростання попиту на продукцію здорового харчування - Тренд на екологічність	- Високий рівень конкуренції на ринку - Зростання вартості сировини - Залежність від імпортової сировини - Інфляційні процеси - Коливання валютного ринку - Зниження купівельної спроможності населення - Воєнний стан - Зростання витрат на енергоресурси - Зміна споживчих вподобань
S-сильні сторони	S*O	S*T
- Широкий асортимент продукції - Наявність декількох виробничих цехів та ділянок - Багаторічний досвід роботи на ринку - Традиційні рецептури та якість продукції - Конкурентний рівень цін	- Збільшення обсягів виробництва продукції - Впровадження в асортимент нових видів кондитерської продукції відповідно до потреб ринку - Розширення мережі дистриб'юторів продукції	- Вихід на нові ринки збуту, в т. ч. експорт - Пошук нових постачальників із більш вигідними умовами - Участь в державних тендерах
W-слабкі сторони	W*O	W*T
- Низький рівень маркетингової активності - Недостатня впізнаваність бренду на всеукраїнському ринку - Низький рівень фінансової стійкості - Обмежені фінансові можливості - Недостатній рівень інноваційності - Низький ступінь оновлення асортименту - Частина обладнання є застарілим - Зниження обсягів виробництва - Втрата частки на ринку	- Розширення асортименту продукції за рахунок впровадження інноваційних продуктів здорового харчування - Використання онлайн-платформ та сучасних каналів просування для збільшення обсягів реалізації та покращення ринкових позицій підприємства - Активізація маркетингової діяльності: присутність в соціальних мережах, оновлення сайту підприємства, зовнішня реклама, участь у виставках	- Залучення інвестицій для модернізації обладнання та підвищення ефективності виробництва

Джерело: власна розробка автора

