

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет

Факультет менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти – другий (магістр)

Спеціальність 075 “Маркетинг”

Освітньо-професійна програма “Маркетинг”



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: «Удосконалення системи маркетингових стратегій для
ТОВ «Гормолзавод»»

ШИФР КРМ.МПІТ.1.503-03.ІІ.2.4

Здобувачки _____ Максименко К.К.

2 курсу групи МРз-781

Керівник _____ доц. Голубьонкова О.О.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від « 15 » грудня 2023 р., протокол № 5.

Завідувач кафедри маркетингу,

підприємництва і торгівлі _____ проф. Володимир ЛАГОДІЄНКО

Одеса – 2023 рік

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ім.Г.Е.Вейнштейна

Факультет менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти другий (магістр)

Спеціальність 075 "Маркетинг"

Освітньо-професійна програма "Маркетинг"

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«15» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувачці

Катерини МАКСИМЕНКО

1. Тема проекту (роботи) Удосконалення системи маркетингових стратегій для ТОВ «Гормолзавод» та керівник к.е.н., доц. Голубьонкова О.О., затверджена наказом ОНТУ від «15» листопада 2022 року № 844-03 та у редакції, затвердженій наказом від «5» вересня 2023 року № 503-03

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 15.12.2023 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) аналітичні дані молочно переробного підприємства ТОВ «Гормолзавод» про обсяги надання послуг за 2023 р., економічні показники діяльності ТОВ «Гормолзавод», огляд ринку української молочної галузі.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи удосконалення системи маркетингових стратегій підприємства. Розділ 2. Стратегічний маркетинговий аналіз діяльності ТОВ «Гормолзавод». Розділ 3. Проект удосконалення системи маркетингових стратегій ТОВ «Гормолзавод». Висновки та пропозиції. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) табличний матеріал з відображенням показників діяльності ТОВ «Гормолзавод», графічний матеріал з стратегічного аналізу та оцінки маркетингового середовища ТОВ «Гормолзавод», графічний матеріал - презентація до захисту роботи (слайдів)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 15.11.2022 р.

Керівник _____ к.е.н., доц. Голубьонкова О.О.

Завдання прийняв до виконання _____ Максименко К.К.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір робочого варіанту теми і призначення наукового керівника кваліфікаційної роботи.	10 – 25 жовтня 2022 р.	виконано
2.	Затвердження робочого варіанту теми кваліфікаційної роботи	26 жовтня – 5 листопада 2022 р.	виконано
3.	Формування подання кафедри до наказу на затвердження теми та керівника. Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання кваліфікаційної роботи, затвердження його керівником та завідувачем кафедри.	6 – 15 листопада 2022 р.	виконано
4.	Аналіз та дослідження літературних джерел, статистичних даних за темою кваліфікаційної роботи. Підготовка першого розділу, написання тез та статей	грудень 2022 р. – серпень 2023 р.	виконано
5.	Проходження дослідницької практики, збір даних підприємства. Уточнення теми кваліфікаційної роботи.	14 серпня – 17 жовтня 2023 р.	виконано
6.	Обробка та узагальнення зібраного матеріалу за темою роботи	18-29 жовтня 2023 р.	виконано
7.	Підготовка першого (чорнового) варіанту роботи і подання його на прочитання науковим керівником.	30 жовтня – 07 листопада 2023 р.	виконано
8.	Доопрацювання тексту роботи з врахуванням зауважень наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, що проводились під час практики, і подання її на друге читання.	09-22 листопада 2023 р.	виконано
9.	Подання кваліфікаційної роботи для малого захисту на кафедрі, перевірка оформлення, на плагіат.	22-30 листопада 2023 р.	виконано
10.	Подання роботи на зовнішнє рецензування	01 - 05 грудня 2023 р.	виконано
11.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	05-18 грудня 2023 р.	виконано
12.	Захист виконаної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії.	21 грудня 2023 р.	

Керівник проекту (роботи) _____ Голубьонкова О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Здобувач-дипломник _____ Максименко К.К.
(підпис) (прізвище та ініціали)

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 _____ Максименко К.К.

АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи СВО «Магістр» здобувачки Максименко К.К.

Кваліфікаційна робота на тему: «Удосконалення системи маркетингових стратегій ТОВ «Гормолзавод»» містить 82 сторінки, 33 таблиці, 18 рисунків, 9 додатків. Перелік використаних джерел нараховує 55 найменувань.

Метою даної роботи є розробка та обґрунтування системи маркетингових стратегій для молочно переробного підприємства ТОВ «Гормолзавод».

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування ринку молочної продукції з обґрунтуванням системи маркетингових стратегій підприємства

Предмет дослідження – сукупність науково-теоретичних, методичних та прикладних аспектів обґрунтування системи маркетингових стратегій підприємства молочно переробного виробництва.

Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили праці зарубіжних і вітчизняних авторів про стратегічний маркетинг, систему аналізу макро- та мікро-середовищ підприємства та удосконалення системи маркетингових стратегій для ринку для підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці обґрунтованої системи маркетингових стратегій для ТОВ «Гормолзавод».

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в формуванні загальної та конкурентної стратегії ТОВ «Гормолзавод», розробці системи маркетингових стратегій для ТОВ «Гормолзавод».

Ключові слова: маркетингова стратегія, система стратегій, стратегія розвитку, маркетинг, молокопереробне підприємство, безлактозна продукція, маскот.

ABSTRACT

to the qualification work of the "Master" SVO "Master" of acquisition
Maksymenko K.K.

The thesis on "Improving the system of marketing strategies of Gormolzavod LLC" contains 82 pages, 33 tables, 18 figures, 9 appendices. The list of references includes 55 items.

The purpose of this work is to develop and substantiate a system of marketing strategies for the dairy processing enterprise LLC "Gormolzavod".

The object of the study is the process of formation and functioning of the dairy market with justification of the system of marketing strategies of the enterprise

The subject of the study is a set of scientific, theoretical, methodological and applied aspects of substantiating the system of marketing strategies for a dairy processing enterprise.

The theoretical and methodological basis of the study are the works of foreign and domestic authors on strategic marketing, the system of analysis of macro- and micro-environments of the enterprise and improvement of the system of marketing strategies for the enterprise market.

The scientific novelty of the results obtained is the development of a sound system of marketing strategies for Hormolzavod LLC.

The practical significance of the qualification work is the formation of a general and competitive strategy for Gormolzavod LLC, the development of a system of marketing strategies for Gormolzavod LLC.

Key words: marketing strategy, system of strategies, development strategy, marketing, milk processing enterprise, lactose-free products, mascot.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність та зміст системи маркетингових стратегій підприємства.....	8
1.2 Методичні підходи щодо аналізу та удосконалення системи маркетингових стратегій підприємства.....	19
1.3 Шляхи підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи маркетингових стратегій	25
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 стратегічний МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ«Гормолзавод».....	33
2.1 Характеристика ТОВ «Гормолзавод».....	33
2.2 Аналіз факторів мікро- та макросередовища ТОВ «Гормолзавод».....	39
2.3 Аналіз ділового портфелю ТОВ «Гормолзавод».....	54
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3 ПРОЄКТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД».....	67
3.1 Обґрунтування напрямків удосконалення стратегії ТОВ «Гормолзавод».....	67
3.2 План заходів з удосконалення системи маркетингових стратегій ТОВ «Гормолзавод».....	71
3.3 Прогноз ефективності заходів з удосконалення системи маркетингових стратегій ТОВ «Гормолзавод».....	74
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

У сучасному економічному середовищі, де зростає конкуренція, підприємства повинні постійно адаптуватися до змін, щоб забезпечити свій успіх і сталий розвиток. Молочний ринок України є одним із ключових секторів, який зазнає значних змін через війну. Стабільність і розвиток компаній в цій галузі залежать від ефективності їх маркетингових стратегій і здатності адаптуватися до змін споживчих уподобань, кон'юнктури ринку та впливу навколишніх факторів.

Проблема, з якою стикається ТОВ «Гормолзавод» - це відсутність чіткого плану стратегічних маркетингових рішень, через що дане підприємство не отримує того прибутку, на який має потенціал. Рішенням буде розробка повноцінної маркетингової стратегії, яка допоможе підприємству поглибитись та розширитись на ринку.

Актуальність теми обумовлена тим, що молочна галузь має стратегічну важливість для України, є одним з економічних стовпів в харчовій промисловості. Виготовлення та переробка молока – це здоров'я дітей та дорослих через насичення в продукті корисних бактерій та вітамінів. Саме тому ТОВ «Гормолзавод» має потенціал на ринку: його принципи прямо вказують на відмову від шкідливих компонентів в продукції та пропаганда здорового способу життя.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці обґрунтованої системи маркетингових стратегій для ТОВ «Гормолзавод».

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в формуванні загальної та конкурентної стратегії ТОВ «Гормолзавод», розробці системи маркетингових стратегій для ТОВ «Гормолзавод».

Метою даної роботи є розробка та обґрунтування системи маркетингових стратегій для молочно переробного підприємства ТОВ «Гормолзавод».

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування ринку молочної продукції з обґрунтуванням системи маркетингових стратегій підприємства

Предмет дослідження – сукупність науково-теоретичних, методичних та прикладних аспектів обґрунтування системи маркетингових стратегій підприємства молочно переробного виробництва.

Задля досягнення мети кваліфікаційної роботи було сформульовані та реалізовані наступні завдання:

- Дослідити сутність поняття «Система маркетингових стратегій»;
- Визначити актуальні методи аналізу та розробки системи маркетингових стратегій для молочнопереробного підприємства.
- Проаналізувати ринок молочної продукції та вплив на нього через війну в Україні;
- Здійснити аналіз рекламної діяльності ТОВ «Гормолзавод» та визначити слабкі сторони існуючої на підприємстві маркетингових стратегій;
- Розробити план системи маркетингових стратегій для ТОВ «Гормолзавод»
- Розрахувати прогнозовані показники впливу запропонованої системи маркетингових стратегій за допомогою ROMI.

Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили праці зарубіжних і вітчизняних авторів про стратегічний маркетинг, систему аналізу макро- та мікро-середовищ підприємства та удосконалення системи маркетингових стратегій для ринку для підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та зміст системи маркетингових стратегій підприємства

В економічній літературі відсутнє єдине визначення терміну «стратегія», а існуючі визначення зводяться до наступного: стратегія – це програма (план) дій, яка направлена на досягнення поставлених цілей; стратегія – це набір правил для прийняття управлінських рішень; стратегія – це напрям розвитку підприємства; стратегія – це спосіб реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ. У своїх дослідженнях, викладених у роботі [1, с. 92]. Є.А. Івченко зазначає, що один із відомих вчених М.Х. Мескон дає власне визначення цього терміну: «стратегія є детальним всебічним комплексним планом, призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і її досягнення». Також слід погодитися із І. Ансоффом, який вважає, що саме стратегія показує в якій сфері господарської діяльності діє та чи інша фірма та в якому напрямку вона має намір розвиватися й прагне зайняти конкурентну позицію в галузі [2]. У цьому контексті, в праці Івченко Є.А. відмічено, що основна відмінність стратегії від звичайного довгострокового плану полягає в тому, що стратегія повинна передбачити умови, за яких підприємство уникне проблем на ринку. І саме маркетинг, володіє необхідним комплексом практичних інструментів для організації такої діяльності [1, с. 94].

У економічному словнику-довіднику подається наступне визначення маркетингової стратегії: «Маркетингова стратегія – формування та реалізація довгострокових цілей щодо кожного сегмента ринку і кожного товару для здійснення виробничо-комерційної діяльності відповідно до ринкових умов та можливостей підприємства» [2].

Маркетингова стратегія багато в чому співпадає із загальною стратегією підприємства та дає таке визначення: «Маркетингова стратегія – це загальний план маркетингових заходів, за допомогою яких компанія розраховує досягти

своїх маркетингових цілей. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і кошторису маркетингових заходів» [3, с. 31]. Крім того, маркетингова стратегія перш за все є філософією бізнесу, що забезпечує успіх підприємства на ринку.

Слід додати, що маркетингова стратегія є засобом досягнення маркетингових цілей та напрямів зосередження зусиль [3, с. 456]. Також імпонує нам думка, викладена у праці Є.А. Івченко, що маркетингова стратегія є складовою частиною всього стратегічного управління підприємством та основою розробки загальнофірмової стратегії [1, с. 90]. Основні підходи до визначення слова «стратегія на ведемо на табл.. 1.1.

Таблиця 1.1 - Основні підходи до визначення поняття та сутності «маркетингова стратегія» [2]

Автор	Визначення поняття
Л.В. Балабанова	«Маркетингова стратегія» Це основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації. Маркетингові стратегії мають орієнтувати підприємство на максимальну та своєчасну адаптацію діяльності до динамічного маркетингового середовища для досягнення їхніх стратегічних цілей»
Н.В. Куденко, Т. Максимова	«Маркетингова стратегія» Це вектор дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій».
В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов	«Маркетингова стратегія» Це засіб, за допомогою якого має досягатися маркетингова мета» [4, с. 349].
А.Ф. Павленко, А.В. Вовчак, І.Л.Решетнікова, Є.В. Крикавський	«Маркетингова стратегія» Це найважливіша функціональна стратегія, визначення генеральної програми дій підприємства» [5, с. 102].
С.І. Дем'яненко	«Маркетингова стратегія» Це раціональна, логічна структура, через використання якої підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Вона складається з визначених стратегій щодо цільових ринків, комплексу маркетингу та витрат на останній.

Стратегія розвитку підприємства являє собою комплекс його довгострокових дій, реалізація яких спрямована на досягнення поставлених стратегічних цілей. У сьогоdnішньому світі часто бувають коливання, раптові зміни, події, яких неможливо передбачити. У нестабільному середовищі існує велика кількість можливих варіантів майбутнього. Тому і варіантів стратегії розвитку може бути декілька [6].

Формування й утримання конкурентних переваг охоплює увесь механізм діяльності підприємства, пов'язаний із створенням, виробництвом та реалізацією продукції. Великого значення набувають організаційні та соціальні фактори діяльності підприємства, а також зростаюча роль нематеріальних ресурсів, включаючи нематеріальні активи й компетенції (навички) у досягненні стратегічного успіху підприємства та забезпеченні конкурентних переваг.

Існує багато поглядів щодо визначення маркетингової стратегії, наведемо такі найбільш характерні:

1) стратегія маркетингу – це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію. Маркетингова стратегія передбачає контроль за виробництвом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки. Маркетингова стратегія втілюється в програмі заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації товарів з метою забезпечення високих і стійких прибутків [7, с. 256];

2) маркетингова стратегія – це напрям (вектор) дій підприємства по створенню його цільових ринкових позицій [6];

3) маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу [6].

Маркетингова стратегія — це раціональна, логічна структура, через використання якої підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Вона складається з визначених стратегій щодо цільових ринків,

комплексу маркетингу та витрат на останній. Маркетингова стратегія є складовою частиною бізнес-планування, яке охоплює стратегічні бізнес одиниці та стратегію усієї фірми. Це дозволяє на вищому рівні ухвалити найбільш якісне рішення та провести необхідну корекцію на нижчих рівнях управління в разі зміни ринкової ситуації. Маркетингова стратегія займає своє особливе місце в ієрархії стратегій підприємства (див. рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Місце маркетингової стратегії в ієрархії стратегій підприємства [6]

Маркетингова стратегія полягає у визначення відповідних продуктів, послуг і ринків, на яких вони будуть запропоновані. Визначає найефективніший склад комплексу маркетингу (дослідження ринку, дослідження товарної і цінової політики, каналів розподілу, стимулювання збуту, підтримка продукту).

Маркетингова стратегія передбачає обґрунтування вибору і формування:

- 1) цільового ринку;
- 2) номенклатури та асортименту;

- 3) цінової політики;
- 4) системи збуту;
- 5) організації реклами.

Розробка маркетингової стратегії підприємства — це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Її мета — ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку. Предметом маркетингової стратегії є вирішення питань щодо того, які продукти (стратегічні простори) мають бути освоєні підприємством, і яким чином це завдання можна виконати. [6]

При цьому основними завданнями у розробці маркетингової стратегії є такі:

- 1) визначення цілей та напрямів діяльності підприємства;
- 2) координація різних напрямів діяльності;
- 3) оцінка слабких і сильних сторін підприємства, ринкових можливостей та загроз;
- 4) визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності підприємства;
- 5) створення умов для ефективного розподілу продукції підприємства;
- 6) оцінка маркетингової діяльності підприємства [8].

Жодне підприємство не може обійтися без планомірного і обґрунтованого процесу формування маркетингової стратегії. Цей процес є не спонтанним явищем, кожна стадія потребує уваги, часу та клопіткого аналізу.

Процес формування маркетингової стратегії, зазвичай, поділений на два етапи:

- 1) процес планування спрямований на прийняття стратегічних рішень, формулювання цілей і визначення шляхів їхнього досягнення;
- 2) процес управління як набір рішень і дій з реалізації стратегії, спрямований на досягнення цілей підприємства з урахуванням можливих змін зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища [9].

Формування маркетингової стратегії слід розглядати як сукупність п'яти взаємозалежних процесів:

- стратегічний аналіз ринкової ситуації; визначення цілей маркетингу;
- вибір оптимальної маркетингової стратегії;
- розробка маркетингового плану, спрямованого на ефективну реалізацію стратегії;
- оцінка й контроль результатів.

Всі процеси послідовно впливають один із одного. Але існує й зворотній вплив, тобто можливість внесення змін у цільові орієнтири маркетингу, або у механізм реалізації стратегії, можливість доробки результатів, або перегляд і розробка нової маркетингової стратегії. Тому при формуванні стратегії важливе місце має моніторинг ходу її реалізації, метою якого є дослідження ефективності вибору, впровадження і реалізація маркетингової стратегії.

Стратегій маркетингу може бути багато, але головне – вибрати найбільш вдалу з них для кожного ринку і кожного товару, тобто стратегію, яка відповідала б вимогам досягнення маркетингових цілей. Стратегія маркетингу показує, з яким продуктом, на які ринки, з яким обсягом продукції необхідно виходити для досягнення поставленої мети. Для вибору прийнятної маркетингової стратегії потрібно узгодити цілі маркетингу із загальними цілями підприємства з метою запобігання протиріччям маркетингової стратегії та загальної стратегії розвитку підприємства.

На вибір маркетингової стратегії впливає також позиція підприємства на ринку, забезпеченість його ресурсами, рівень витрат на виробництво й маркетинг.

Для визначення маркетингової стратегії необхідно відповісти на такі запитання:

1. Яку продукцію випускає підприємство?
2. Хто є покупцями цієї продукції?
3. Де знаходяться покупці продукції?

4. Де і як покупці купують продукцію підприємства?
5. В яких якостях продукції підприємства зацікавлені покупці?
6. Яку кількість продукції та за якою ціною купують покупці?
7. Як охарактеризувати продукцію підприємства так, щоб отримати за неї вищу ціну?
8. Чи може підприємство бути лідером з якогось виду продукції у своєму регіоні?
9. Чи може підприємство випускати іншу, нову продукцію?
10. Чи задовольняють виробничі потужності підприємства потреби покупців?

Відповіді на питання стосовно покупців отримують в результаті маркетингового дослідження. Обрана маркетингова стратегія є основою для розробки маркетингового плану, тобто конкретних дій з реалізації маркетингової стратегії.

Характерні риси маркетингової стратегії підприємства проявляються в тому, що вона є:

- довгостроково орієнтованою;
- являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства;
- базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу;
- має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства;
- визначає ринкове спрямування діяльності підприємства [10] (див. рис. 1.2).

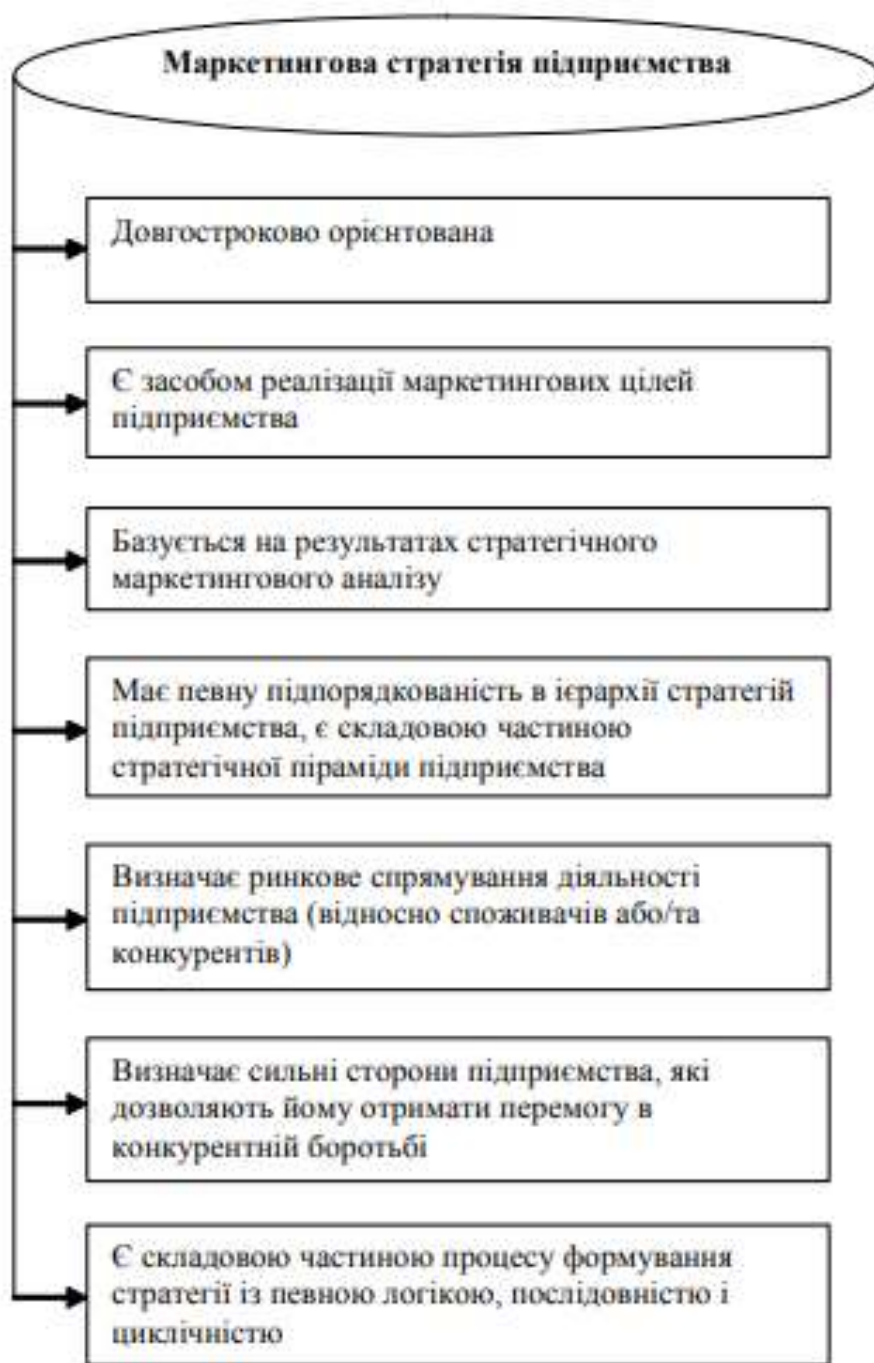


Рис. 1.2. – Характерні риси маркетингової стратегії підприємства [6]

В ході реалізації маркетингової стратегії досягаються поставлені маркетингові цілі підприємства. Маркетингові цілі підприємства – це конкретні якісні та кількісні зобов'язання підприємства у показниках обсягу продажу або прибутку, котрі можуть бути досягнуті за певний час.

Маркетингові цілі безпосередньо стосуються двох аспектів діяльності підприємств – товарів та ринків.

Маркетингові цілі можуть бути такими:

- 1) прибутковість інвестицій;
- 2) прибутковість акцій;
- 3) збільшення ринкової частки;
- 4) збільшення частки нових продуктів.

Реалізація стратегії являє собою процес трансформації стратегії маркетингу в конкретні дії шляхом розробки маркетингово плану та бюджету. Цей процес може передбачати зміни в бізнес-структурі, культурі та системі управління підприємством (фірмою). Маркетингова стратегія складається з певних складових частин (див. рис. 1.3).

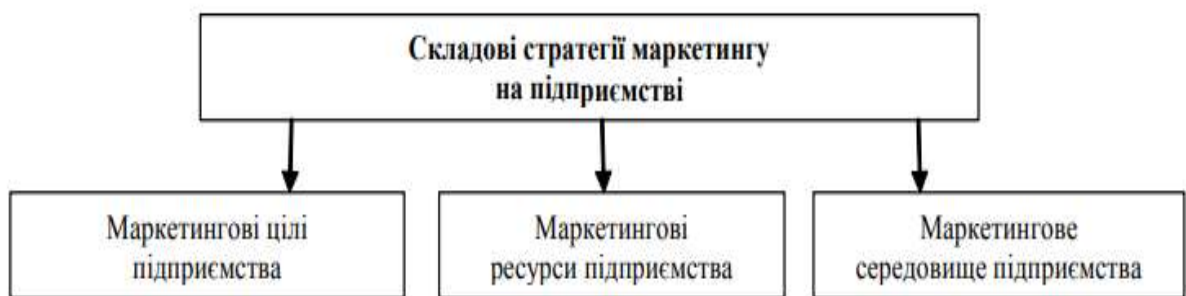


Рис. 1.3. – Складові стратегії маркетингу на підприємстві. (джерело)

Розробку стратегії можна розбити на певні кроки. А.Вайсман наводить такі 10 кроків до успіху в формуванні стратегії маркетингу [6]:

1. Розробка образу підприємства і концепції комунікацій, філософії підприємства, його іміджу.
2. Аналіз зовнішнього середовища.
3. Аналіз конкурентів.
4. Аналіз споживачів.
5. Аналіз власної ситуації.
6. Визначення позиції на ринку. Перехід до практичного застосування стратегії.
7. Формування цілі.
8. Забезпечення наглядності.
9. Реалізація стратегії маркетингу.
10. Маркетинговий контролінг.

Сьогодні в системі маркетингу існує декілька підходів до розробки стратегії:

- 1) стратегічна модель Портера;
- 2) матриця “Дженерал Електрик”
- 3) підхід, оснований на використанні матриці можливостей по товарах/ринках;
- 4) метод, що базується на використанні матриці “Бостонської консультативної групи”;
- 5) програма побудована на основі впливу ринкової стратегії на прибуток (PIMS).

Є декілька підходів до класифікації маркетингових стратегій. За одним із підходів, найвідомішими маркетинговими стратегіями є такі:

- 1) «ціна — кількість» — підприємство орієнтується на помірні ціни та значні обсяги збуту продукції, виробництво великої кількості стандартизованої (масової) продукції на широкому ринку (недиференційований маркетинг) за рахунок використання ефективно опрацьованих технологій, які дозволяють знижувати витрати та ціни;
- 2) «стратегія переваг» — підприємство створює або має стабільну перевагу над конкурентами завдяки можливостям зміни технологій виробництва, розвитку сервісу і логістики, що дозволяє вести нецінову конкуренцію за рахунок товарів, які відомі на ринку своїми унікальними характеристиками (диференційований маркетинг).

О. Андрєєва виділяє наступні класи маркетингових стратегій [1]:

- 1) стратегія низьких витрат виробництва (СНВ);
- 2) стратегія диференціації (СД);
- 3) стратегія диверсифікації (СДив);
- 4) стратегія ліквідації бізнесу (СЛБ).

Маркетингові стратегії також класифікують за такими ознаками (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація видів маркетингових стратегій [6]

Ознаки класифікації	Види маркетингових стратегій
За строками розробки та реалізації	1. довгострокові (30-50 років) 2. середньострокові (10-30 років) 3. короткострокові (1-10 років)
За тривалістю життєвого циклу	маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок; маркетингові стратегії на стадії росту; маркетингові стратегії на стадії насичення; маркетингові стратегії на стадії спаду.
За станом ринкового попиту	стратегія стимулюючого маркетингу; стратегія синхромаркетингу; стратегія підтримуючого маркетингу; стратегія ремаркетингу; стратегія демаркетингу.
Залежно від загальноекономічного стану фірми	стратегія виживання; стратегія стабілізації; стратегія росту.
За елементами маркетингового комплексу	товарна стратегія; цінова стратегія; стратегія товарного руху; стратегія просування.
За ознакою конкурентних переваг	стратегія цінового лідерства; стратегія диференціації; стратегія фокусування (концентрації).
Залежно від конкурентного становища фірми	стратегія ринкового лідера; стратегія челенджерів; стратегія послідовників; стратегія ринкової ніші.
Залежно від ступеня сегментації ринків збуту фірми:	стратегія недиференційованого маркетингу; диференційованого маркетингу; концентрованого маркетингу.
За напрямок розвитку	1. стратегія інтернаціоналізації; 2. стратегія диверсифікації; 3. стратегія сегментації.
Залежно від виду диференціації	товарної диференціації; сервісної диференціації; іміджевої диференціації; кадрової диференціації.
Залежно від методу обрання цільового ринку	стратегія товарної спеціалізації; сегментної спеціалізації; односегментної концентрації; вибіркової спеціалізації; стратегія повного охоплення

Стратегія визначається як комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обгрунтованого підходу і визначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства [6]

1.2 Методичні підходи щодо аналізу та удосконалення системи маркетингових стратегій підприємства

Оцінка стратегічної позиції підприємства здійснюється на кожному привабливому сегменті ринку з метою виявлення відповідності можливостей підприємства його конкурентному середовищу Безумовно, використовуваний аналітичний інструментарій відіграє важливу роль для одержання достовірних, повних і точних результатів стратегічного аналізу. Аналітичні, кількісні методи, які базуються на певних кількісних співвідношеннях, та дають можливість одержати певну кількісну характеристику процесу. Зрозуміло, що в силу природи стратегічного планування, ці показники будуть орієнтовними, тобто, мати не завжди високу ступінь вірогідності результату. Але як орієнтир, вони можуть бути використані на цій, стратегічній стадії планування. [11]

До цієї групи відносяться 6 основних інструменти, а саме:

- концепція життєвого циклу виробу (ЖЦВ),
- метод кривих досвіду,
- CVP – метод,
- SWOT– аналіз,
- ABC – аналіз,
- PEST–аналіз.

Перелік та характеристики цих методів наведені в табл. 1.3 [11].

Таблиця 1.3 – Аналітичні методи стратегічного маркетингового планування

Назва методу	Сутність та зміст	Недоліки, обмеження	Область використання
1. Концепція життєвого циклу виробу (ЖЦВ)	Зв'язує обсяги продажу з доходом по етапах життєвого циклу виробу. Можливо прогнозувати обсяги випуску товару по етапах ЖЦВ	Потребує великої інформаційної бази за весь ЖЦВ. Орієнтовні результати	Ранні стадії СМП для продукту, який довго знаходиться на ринку
2. Метод кривих досвіду	Зв'язує собівартість виробу з обсягом випуску продукції	Укрупнений підхід, має багато припущень	Стадія розробки цілей, задач та вибору варіантів стратегії та господарських 3.
3. CVP – метод	Зв'язує витрати, обсяг випуску продукції та прибуток, враховуючи структуру собівартості; дозволяє розрахувати крапку безбитковості, коефіцієнт запасу та ціни в залежності від рівня прибутку	Багато укрупнень та припущень, тому результат – орієнтовний	СVP – метод рішень
4. SWOT- аналіз	Дозволяє проводити комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, та одержувати кількісну збалансовану оцінку факторів впливу	Потребує широкої інформаційної бази; при дефіциті даних метод досить суб'єктивний.	Стадія діагностики та аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
5. ABC-аналіз	Базується на виділенні «малої» долі, 20% товару (група А), яка потребує не менш, ніж 80% витрат. Правило Паретто «20/ 80». Група В – менш, ніж 15%, група С – залишок	Потребує відповідної інформативної бази; наявність приблизної оцінки та розподілу товару по групах;	Стадія планування товарного портфелю фірми розробки маркетингового «міксу»
6. PEST-аналіз	Структурує фактори впливу зовнішнього середовища по 4-х групах – політична, економічна, соціальна, технологічна, що дає можливість комплексно оцінити вплив зовнішнього середовища	Дає приблизну оцінку впливу, але у поєднанні з бальним методом може бути одержана і кількісна оцінка в цілому та по кожній з 4-х груп.	На стадії аналізу та діагностики зовнішнього середовища.

Найпопулярнішою методикою проведення портфельного корпоративного аналізу є використання матричних методів. Матричний підхід міцно завоював популярність у західних дослідників менеджменту й вважається одним із найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємств. Початком появи матричного аналізу можна вважати 1960-ті роки, коли посилилася роль і значення стратегічного аспекту в діяльності підприємств. Його перевагою є те, що він дає змогу досліджувати розвиток підприємства в динаміці. [11]

Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників. Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або послуги можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі тощо. [11]

Матричні методи - дають можливість виявити тренди процесу, виходячи з якісної оцінки та зв'язку між величинами, по яких будується сама матриця. Вони в основному зводяться до побудови двовимірних матриць (можуть бути і з більшим числом вимірів).

Об'єктом матричного аналізу є стратегічний (корпоративний) портфель підприємства – сукупність відносно самостійних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу) чи відносно самостійних напрямів діяльності. З огляду на це його називають портфельним аналізом.

Суть портфельного аналізу полягає в оцінюванні ринкових можливостей підприємства, взаємозв'язків між видами його діяльності з метою прийняття рішення щодо того, які види діяльності йому здійснювати, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність і досягти економічного успіху. Тут немає навіть орієнтовних кількісних оцінок, але наявність декількох моделей поведінки дозволяє встановити найбільш прийнятну в даній ситуації [11].

Для реалізації матричного підходу необхідна попередня робота:

1) визначення переліку об'єктів, щодо яких розглядається первинний, вторинний і третинний впливи факторів;

2) визначення переліку факторів, які мають значний вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Під час аналізу підприємств-конкурентів застосовується досить багато матриць тієї або іншої спрямованості. Існує необхідність систематизації цих матриць, а також поетапного впровадження матричного підходу на всіх етапах функціонування підприємств. Різні вчені пропонують різні класифікації матриць, але ми зосередимося на тій, яка найбільше підходить для використання підприємствами зв'язку з метою оцінки їх конкурентних переваг, позиції на ринку, якості послуг, а також розроблення стратегій їх розвитку з урахуванням сучасних вимог ринку[11].

Перелік та характеристики матричних методів наведені в табл. 1.4.

Основними, найчастіше використовуваними є 5 моделей, а саме:

- модель портфеля долі ринку (БКГ),
- матриця Мак-Кінсі,
- матриця можливостей та загроз,
- модель PEST,
- матриця «конкурентоспроможність – стадії життєвого циклу» (модель ADL/LC).

Існує ще багато більш специфічних матриць, які використовуються обмежено[11].

Матриця та модель Ансоффа. Матриця Ансоффа розглядає можливі стратегії розвитку фірми у координатах «товар - ринок»; модель розходження дозволяє встановити, за рахунок яких факторів планові результати не співпадають з реальними та на базі цих даних виявити можливі напрями поліпшення ситуації. Ці інструменти використовуються на стадії розробки стратегії розвитку компанії [11].

Таблиця 1.4 – Матричні методи стратегічного маркетингового планування[11]

Назва методу	Сутність та зміст	Недоліки, обмеження	Область використання
1.Матриця БКГ	Інструмент портфельного аналізу, який за допомогою 4-рипольної матриці в координатах «Доля ринку – темпи росту ринку» дає 4 моделі поведінки фірми в залежності від комбінації 2-х факторів. Суттєво пов'язаний зі структурою ЖЦВ	Потребує широкої бази даних за весь період ЖЦВ. Розглядаються тільки 2 фактори та 4-ри їх комбінації, що звужує область прийняття рішень. Важко врахувати тренди розвитку за весь ЖЦВ	Працює тільки для динамічних фірм на конкурентному ринку. Використовується на ранніх стадіях стратегічного маркетингового планування
2.Матриця McKinsey	9-типольна матриця, яка в координатах «привабливість галузі – конкурентна позиція товару» надає 9 варіантів поведінки менеджера при різних комбінаціях факторів.	Потребує великого масиву інформації; суб'єктивна оцінка позиції фірми; складності вибору між варіантами поведінки; потребує додаткового аналізу	На стадії вибору стратегії розвитку компанії, особливо в компаніях з великою кількістю бізнес-одиниць.
3.Матриця можливостей	Зв'язує вірогідність використання можливості та вплив фактора на результати діяльності компанії	Дуже груба диференціація факторів (3 позиції по кожному фактору) призводить до суб'єктивізму та приблизності оцінки	На стадії розробки та корегування стратегії. Використовується як для стратегічного, так і поточного планування діяльності фірми в
4.Матриця змінних зовнішніх обставинах загроз	Зв'язує вірогідність реалізації загрози (3 позиції) та можливі наслідки (4 позиції)	Груба диференціація факторів та позицій; суб'єктивність оцінки позиції	4.Матриця змінних зовнішніх обставинах
5.Матриця «конкурентоспроможність - стадія ЖЦВ»	Зв'язує конкурентоспроможність фірми (3 позиції) та стадію ЖЦВ (4 стадії)	Потребує достовірної інформації по кожній позиції; суб'єктивізм при оцінюванні позиції.	При розробці товарної політики фірми при стратегічному та поточному плануванні

Модель та крива Портера, Модель Портера визначає 5 сил конкурентної боротьби, що дає можливість проаналізувати їх вплив на рівень конкуренції на ринку та визначити напрями роботи за одержання конкурентних переваг на ньому. Крива Портера зв'язує обсяг продажу товару та дохід, який може бути одержаний на даному ринку. Зрозуміло, що неявно на процеси впливає рівень ціни на товар та тип ринку. Використовується при аналізі впливу зовнішнього середовища та вибору ринку та товарної стратегії [11].

PIMS – модель, яка на базі великого статистичного матеріалу встановлює найбільш впливові фактори, які забезпечують комерційний успіх фірми на ринку. Ці дані можуть бути орієнтиром для інших підприємців при розробці стратегічної поведінки фірми. Зрозуміло, що це усереднені рекомендації, але те, що вони були одержані на базі аналізу даних більш ніж 400 фірм та 1400 бізнес-одиниць, забезпечує їх репрезентативність. Використовується на стадії розробки стратегії розвитку фірми [11].

Ілюстративні засоби – побудова радарів, діаграм, інших ілюстративних матеріалів на базі одержаних статистичних, розрахункових даних. Дає наявне враження про процеси, які розглядаються. Комплекс STP, який є робочим інструментом при розробці маркетингової стратегії фірми, для чого потрібно проведення сегментації ринку, виявлення цільового сегменту та позиціонування товару на цьому ринку. При якісному проведенні цього комплексу планової роботи високий результат роботи фірми в подальшому гарантований майже на 80% (за даними американських дослідників) [11].

Застосування матричних методів оцінки необхідне при прийнятті стратегічних рішень і виборі конкурентної стратегії, що є основою формування сталої конкурентної позиції підприємства на ринку. Матриці використовуються при виборі стратегій на всіх рівнях стратегічної піраміди підприємства, на кожному з яких матричний аналіз має свою специфіку. Для цілей розробки стратегії кожний продукт підприємства, його господарські підрозділи розглядаються незалежно один від одного, що дозволяє порівнювати їх між собою й з конкурентами. Використання даних підходів на

підприємствах дозволить їм зберегти конкурентоспроможність і забезпечити сталу конкурентну позицію [11].

1.3 Шляхи підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи маркетингових стратегій

Формування маркетингової стратегії спирається на низку принципів [12, с. 34]:

- цілеспрямованість;
- взаємоузгодження місії із цілями підприємства, орієнтація всіх стратегічних господарських підрозділів на задоволення потреб споживача та на досягнення економічного ефекту від виробничо-збутової діяльності;
- концентрація зусиль – проведення усіх процесів із дослідження, виробництва, фінансової діяльності, організації збуту на основі маркетингової орієнтації (пошук ринків, споживачів, задоволених потреб, творчі підходи до розв’язання поставлених маркетингових завдань);
- спрямованість на довгострокову перспективу – екстраполювання, імплементація інноваційної продукції та методів ведення бізнесу;
- синергічний ефект – взаємоузгодження стратегічної та тактичної маркетингової діяльності для стимулювання впливу на ринковий попит, запити споживачів та комплексної системи маркетингових заходів для досягнення синергетичного ефекту;
- гнучкість – швидке реагування та адаптація товарної, цінової, збутової та комунікаційної стратегії підприємства на якісні і кількісні показники зміни попиту. Конкурентоспроможність підприємства формується під дією різноманітних та багатоаспектних ринкових чинників [13, с. 249].

Маркетингова стратегія формується з трьох основних етапів, які зображено на табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Три основні етапи маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [14]

Етап I	Етап II	Етап III
Формування місії та цілей функціонування підприємства	Інтегрована оцінка конкурентного середовища підприємства	Формування стратегії підприємства
Виявлення можливостей підприємства	Комплексна оцінка чинників впливу середовища підприємства	Формування тактичних заходів діяльності підприємства
Розроблення стратегічних напрямів діяльності	Бенчмаркінговий аналіз діяльності підприємства та аналіз стратегічних альтернатив	Імплементация маркетингової конкурентної стратегії

Комплексний підхід до конкурентоспроможності заснований на базі врахування основних складників потенціалу підприємства: ступеня задоволення споживача продукцією, посилення кадрового потенціалу, спрямованості на інновації, конкурентного потенціалу підприємства та ефективності стратегії для певного сегмента ринку, резервів підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. У цих умовах варто максимально враховувати маркетингові принципи, а саме: системні, комплексні дослідження стану ринкового середовища та виробничо-господарської діяльності підприємств; складання і реалізація маркетингової програми дій, на всіх рівнях і періодах планування; спрямування діяльності всіх структурних підрозділів і ланок підприємства на задоволення потреб існуючих і потенційно можливих споживачів, здійснення послідовної товарної, цінової, розподільчої та комунікаційної політики [14]

Сьогодні більшість підприємств використовує у своїй діяльності переважно окремі елементи маркетингової стратегії, які не дають максимального ефекту. Існуюча економічна ситуація не дає змоги більшості

товаровиробникам використовувати всю комплексну систему маркетингу у своїй діяльності. [14]

Основу методологічного інструментарію під час розроблення маркетингової стратегії підприємств становлять прийоми економічного і стратегічного аналізу, які дають змогу провести діагностику та оцінку ресурсного потенціалу галузі, визначити потенційні її можливості та спроможність змінювати вектор маркетингової стратегії відповідно до стратегічних завдань. Для ефективного функціонування підприємства можна запропонувати алгоритм формування маркетингової стратегії підприємства, який би забезпечив ефективну роботу на всіх рівнях його діяльності (див. рис. 1.4).

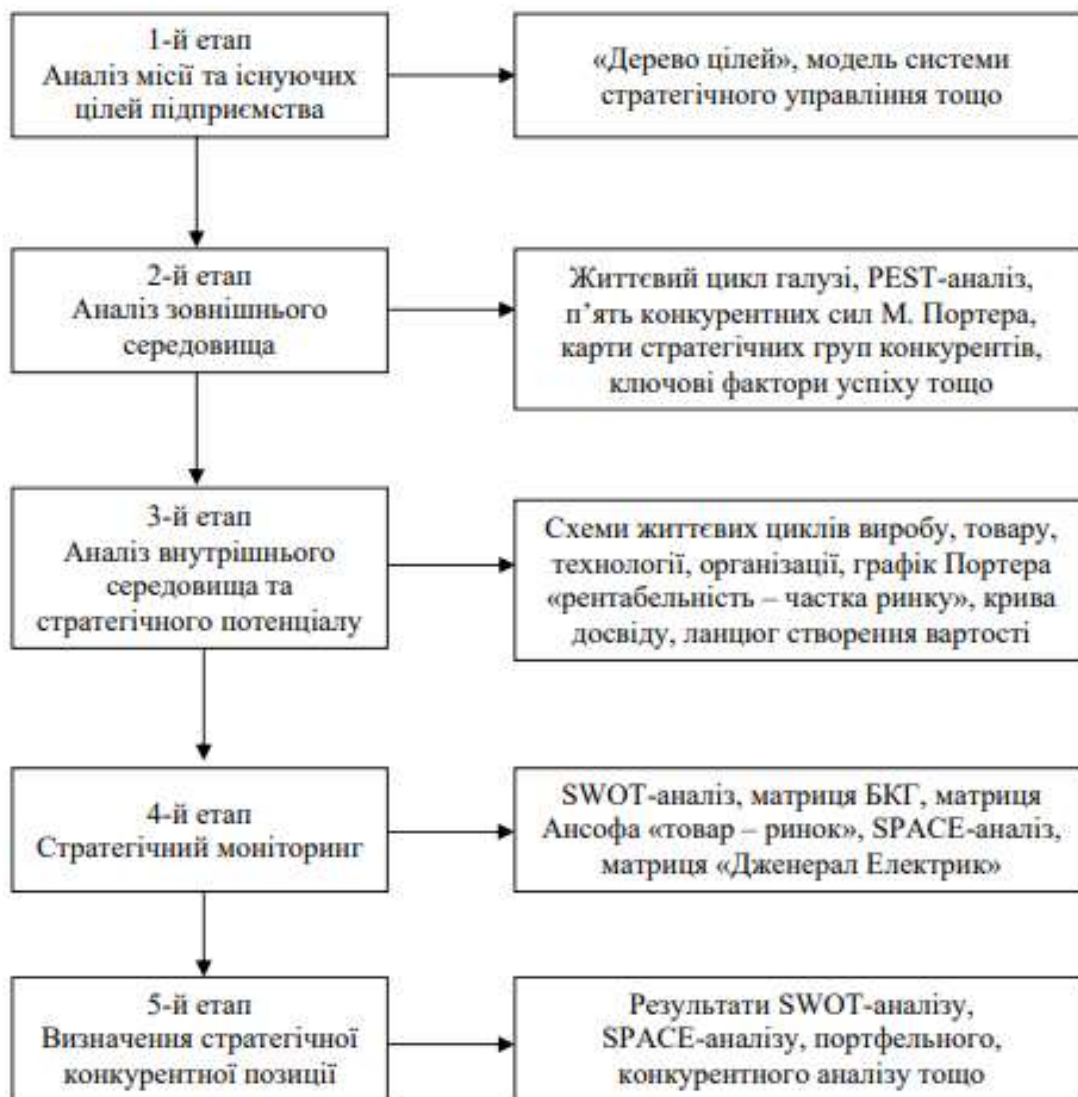


Рис. 1.4 – Алгоритм формування маркетингових стратегій. [14]

Даний алгоритм складається з послідовних етапів формування маркетингової стратегії підприємства і наведений у вигляді блоків, які між собою є взаємозв'язаними.

Формування маркетингової конкурентної стратегії залежить від стану конкурентного середовища, в якому функціонують підприємства, та його власного ресурсного забезпечення, тому в межах запропонованого алгоритму глибоко та всебічно аналізується стан середовища підприємства, а вже після проведення оцінки макро- та мікросередовища підприємства проводиться формування альтернативних маркетингових стратегій з урахуванням результатів аналізу та визначених цілей як підприємства загалом, так і окремих його виробничих підрозділів.

На основі сукупності маркетингових стратегічних альтернатив вибирають стратегію згідно з означеними завданнями та технічними і технологічними можливостями підприємства. У практичній частині реалізації стратегій проводиться їх імплементація в умовах виробничого підприємства та визначаються найбільш успішні за ефектом від реалізації – оптимальна маркетингова стратегія. Д.Л. Кобець зазначає, що «ключовими критеріями вибору маркетингової стратегії для підприємства є відповідність стану та вимогам зовнішнього середовища, потенційним можливостям підприємства, величині ризику, ступеню досягнення визначених маркетингових цілей» [15, с. 504].

Із метою розроблення маркетингового забезпечення щодо аналізу та оцінки конкурентного середовища підприємствам необхідно визначати основні його складники та чинники, які впливають на рівень їхньої конкурентоспроможності. Насамперед необхідно мати чітке уявлення про послідовність усіх етапів маркетингового дослідження щодо оцінки конкурентоспроможності та аналізу конкурентного середовища, в якому діє підприємство. На нашу думку, підвищення конкурентоспроможності підприємства залежить переважно від трьох чинників: правильно сформованого маркетингового інструментарію, елементів організаційної

структури і системи управління нею. У цьому контексті організаційна структура маркетингової діяльності на підприємстві може бути визначена як базовий складник організації, на основі якого буде здійснено управління маркетингом, тобто це сукупність служб, відділів, підрозділів, до складу яких входять працівники, що займаються різними напрямками маркетингової діяльності. [14]

Під час формування маркетингових конкурентних стратегій мають бути враховані взаємозв'язки чинників середовища з усіма стратегічними господарськими підрозділами підприємства, які також мають бути конкурентоспроможними і відповідати структурно-логічній послідовності проведення досліджень (див. рис. 1.5).



Рис. 1.5 – Маркетингові конкурентні стратегії [14]

Правильно вибрані маркетингові конкурентні стратегії є інструментом, за допомогою якого підприємство зможе підвищити свою конкурентоспроможність. При цьому невикористаними маркетинговими резервами підвищення конкурентоспроможності для більшості вітчизняних

підприємств залишаються комплексне використання всіх інструментів (елементів) маркетингу, впровадження нових форм торгівлі, застосування сучасних методів господарювання. На основі проведеного дослідження вибираються власні конкурентні стратегії, які базуються на стратегії конкурентів та власних технічних та технологічних можливостях підприємства (див. рис. 1.6).

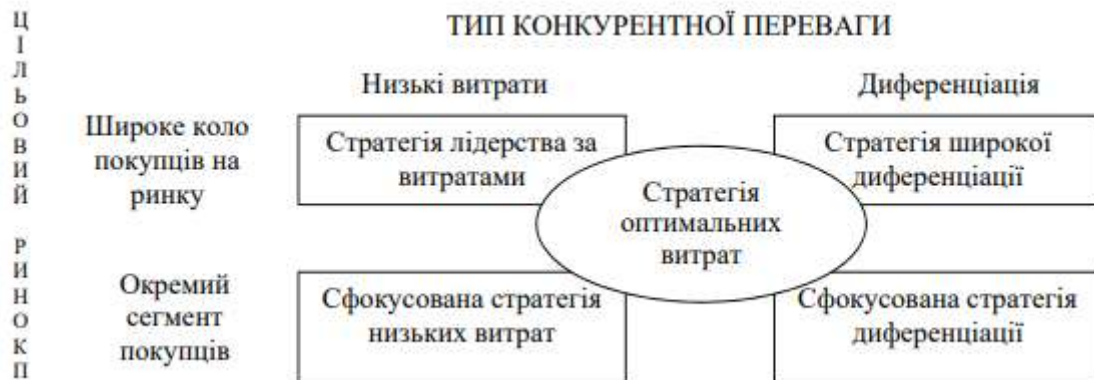


Рис. 1.7 – Маркетингові стратегії за типом конкурентних переваги. [14]

До індикаторів конкурентної переваги У.В. Щурко відносить [16, с. 405]:

- значну частку ринку;
- зростаючу кількість покупців;
- стратегію ринкового лідера;
- швидке реагування та адаптацію підприємства до зміни; сильні конкурентні позиції підприємства на ринку;
- диференціацію товарів;
- концентрацію на цільових сегментах ринку;
- оптимальні витрати;
- прибутковість;
- інноваційні можливості підприємства;
- наявність системи маркетингового менеджменту.

У.В. Щурко визначив індикатори конкурентної слабкості підприємства [16, с. 406]: високі витрати; низька якість товарів; невеликий вплив на ринок; значна питома вага на ринку продукції конкурентів; низькі темпи зростання доходів порівняно із середніми на ринку; недостатня кількість фінансових

ресурсів; неспроможність протистояти ризикам; недостатня репутація підприємства; слабкі позиції серед підприємств галузі; слабкий рівень практичних навичок і досвіду у сферах діяльності. [14]

Результати оцінювання конкурентоспроможності мають бути використані в подальшому під час вибору маркетингових конкурентних стратегій і для прийняття обґрунтованих управлінських рішень із метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на галузевому ринку. За таких умов загальною стратегічною метою підприємства є посилення конкурентних позицій та підвищення ефективності господарювання. Під час розроблення як короткострокових, так і довгострокових маркетингових планів потрібно вибирати стратегію, яка буде найкраще відповідати умовам ринку і водночас забезпечувати підприємствам необхідну ефективність, рентабельність і матеріальну зацікавленість у результатах їхньої діяльності.

Виділено, що в процесі обґрунтування та розроблення маркетингових стратегій залежно від життєвого циклу розвитку підприємства вирішуються три взаємопов'язані завдання:

- формування маркетингового інструментарію (інновація продукції; кооперація, трансформація ринкової політики; диверсифікація та модифікація виробництва; мінімізація ризиків, комплексне використання системи маркетингового менеджменту тощо);

- формування адаптаційних можливостей (своєчасне врахування зовнішніх чинників, використання комунікаційних можливостей тощо);

- формування маркетингової політики підприємства відповідно до вимог і потреб споживачів (дослідження поведінки споживача, позиціонування товару, визначення цільового сегменту ринку і т. п.) [14]

Висновки до розділу 1

Проаналізувавши теоретичний матеріал про сутність, методи та удосконалення розробки маркетингових стратегій, стає можливим визначити план дій для розробки власної системи маркетингових стратегій для ТОВ

«Гормолзавод». В наступних розділах можна буде на практиці використати такі методи аналізу як:

1. PESTEL –аналіз підприємства;
2. Аналіз 5 конкурентних сил М. Портера
3. Матрицю McKinsey;
4. SWOT-аналіз;
5. Матрицю Ансофа «Товар-ринок».

Це допоможе визначити найкращу систему маркетингових стратегій для підприємства ТОВ «Гормолзавод», враховуючи наведений план дій:

1. Провести аналіз підприємства та маркетингової діяльності ТОВ «Гормолзавод»;
2. Дослідити макро- та мікро-середовища ТОВ «Гормолзавод» на ринку молочної продукції в Україні;
3. Створити портфельний аналіз ТОВ «Гормолзавод» за методом матриці McKinsey.

На основі проведених аналітичних даних, майбутня розробка маркетингових стратегій підприємства для ТОВ «Гормолзавод» буде найбільш дієвою на ринку.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Гормолзавод»

2.1 Характеристика ТОВ «Гормолзавод»

Гормолзавод №1 – це локальний завод з виробництва і переробки молока та молочної продукції в Одесі та області.

Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГОРМОЛЗАВОД".

Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю.

Основний вид діяльності: 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру.

Інші види діяльності: 10.42 Виробництво маргарину і подібних харчових жирів; 10.52 Виробництво морозива; 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.; 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування.

Засновники: Приватне виробничо-торгове підприємство "ЕКСТРА" та Голованевський Юрій Емільович.

Було засноване: 23.11.2012 року.

Місцезнаходження: Україна, одеська область, місто Одеса, вулиця Пантелеймонівська, будинок 20, квартира 1, 65012. Адреса виробничих потужностей: Україна, м. Одеса, вул. Хутірська, 101, 65055.

Телефон: +38(048)7095203;

Код ЄДРПОУ: 38477517;

Статутний капітал: 12000000 грн. [17]

На верхівці схеми структури апарату управління знаходиться директор: Голованівський Юрій Емільович. Нижче знаходяться відділи виробництва, відділ продажу і маркетингу, відділ логістики, відділ персоналу та ін. Повна схема показана на рис. 2.1



Рис. 2.1 – Структура підприємства ТОВ «Гормолзавод»

За інформацією на сайті ТОВ «Гормолзавод» вказано, що за вісім років асортимент продукції виріс з 12 до 85 позицій. Це каже про невпинний зріст та бажання розвиватись на ринку. Продукція поділена на лінійки, такі як:

- Млечний путь;
- Здоров'я;
- Класична;
- Джуніор.

За видами продукції асортимент поділений на такі компоненти, як:

- Молоко (пастеризоване, безлактозне, зі смаком, пряжене)
- Йогурти та десерти (питний йогурт зі смаком, грецький та термостатний йогурти, суфле «Хмаринка»)

- Кисломолочна продукція (напої з сироватки зі смаком, наріне зі смаком і без, сметана, ряжанка, біфідорьяжанка, безлактозна ряжанка, сироватка, просто кваша, кефір, біфідокефір, безлактозний кефір, айран)
- Бринза (звичайна та з прянощами)
- Масло (топлене, «екстра», «селянське»)
- Плавлені та крем-сири (маскарпоно, маскарпоно в поєднання з іншими інгредієнтами, сир плавлений «Янтар» класичний, з грибами та італійськими травами)
- Сир і сирні вироби (сир кисломолочний, крем сирковий зі смаками)
- Сметана (з різним відсотком жирності, пряжена, біфідосметана та безлактозна сметана).

Для виготовлення продукції компанія користується методом «щадної» пастеризації, завдяки якій зберігаються всі корисні елементи, на відміну від ультрапастеризованої продукції, про що наголошує саме підприємство ТОВ «Гормолзавод». З 2021 року інформація на сайті майже не оновлювалась, але звідти зазначається, що завод випускає 15 тонн молока класу «екстра» на день. Також наведено інформація про окрему ТМ «Лехайм» яка позиціонує продукцію як «кошерну».

Також слід зазначити, що ТОВ «Гормолзавод» позиціонує короті терміни придатності продукції як гарант власної якості (для молока – 10 днів, для йогуртів – 14 днів). Вказана на сайті інформація наголошує на те, що в продуктах повністю відсутні ароматизатори та консерванти, а всі смаки для йогуртів та десертів зроблені за допомогою джемів з низьким рівнем цукру.

У 2021 році Гормолзавод отримав сертифікат № SIC.MS.008.ISO22000.2051. Даний сертифікат видає «Бюро міжнародної сертифікації» за підсумками проведеного технічного нагляду за сертифікованою системою менеджменту на відповідність вимогам стандартів ISO 22000: 2018. [18]

Щоб детальніше роздивитись обсяг виробництва та порахувати рентабельність підприємства, було обрано порахувати фінансові дані в табл. 2.1. [17]

Таблиця 2.1 – Фінансова звітність підприємства ТОВ «Гормолзавод»

Показники	Минулий рік	Поточний рік
1. Обсяг реалізованої продукції в натуральному вираженні, од/т/л	2880	3060
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	112699,6	137493,9
4. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	106616,2	111675,5
7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	125290,3	138934,4
8. Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	-12590,7	-1430,5
9. Прибуток чистий, тис. грн.	-1108,8	-936,2
10. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, коп.	111,17	101
11. Рентабельність продукції, %	-10	-10

Судячи з таблиці, підприємство має негативний показник прибутку, з чого випливає низька рентабельність та висока потреба в проведенні маркетингових заходів. Для того, щоб наочніше подивитись на вплив вже існуючої маркетингової кампанії ТОВ «Гормолзавод» можна вивести окремі пункти, такі як «витрати на маркетинг», «обсяг реалізованої продукції в тонах» та «обсяг продажу». Результати бачимо в табл. 2.2 та рис. 2.2.

З наведених даних бачимо, що витрати на маркетинг та обсяг продажів впали за минулий рік, що вказує на необхідність підвищення рекламних інвестицій для збільшення прибутку та розширення на ринку.

Таблиця 2.2 – Показники ТОВ «Гормолзавод» за 2019-2022 рр.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Приріст 2022 до 2019 р, %
Обсяг переробленого молока за рік, т	2520	2700	2880	3060	21,43%
Обсяг продажів за рік, тис. грн	46512	48560	50876	49760	6,98%
Витрати на маркетинг, тис. грн	4560	4600	4935	4880	7,02%
Частка витрат на маркетинг від обсягу продажу	0,098	0,095	0,097	0,098	

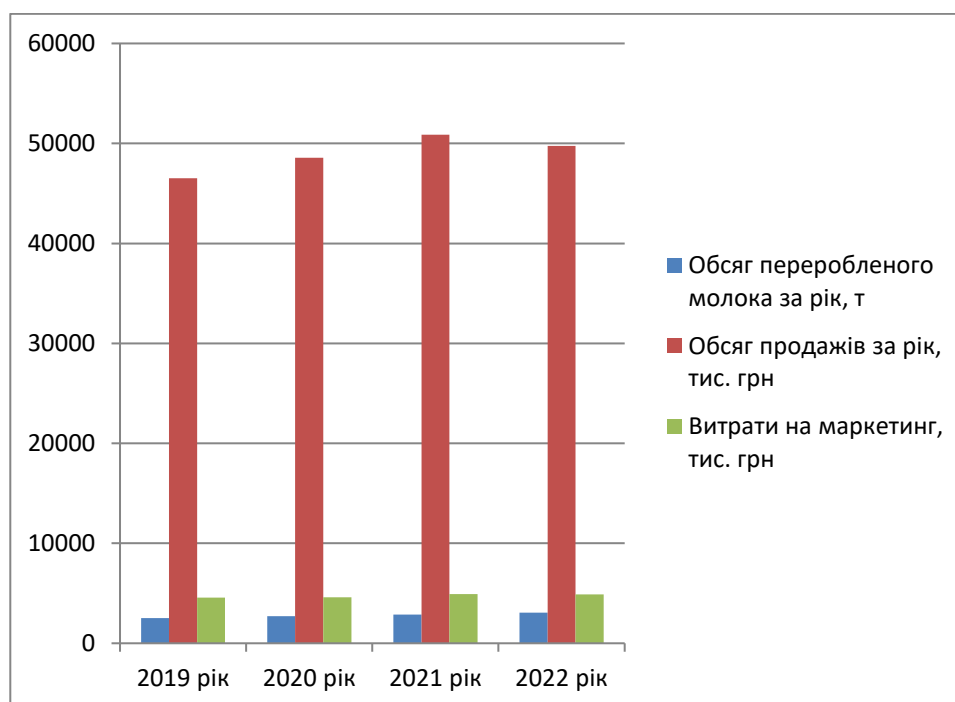


Рис. 2.2 – Показники ТОВ «Гормолзавод»

Для того, щоб краще розуміти розвиток маркетингової діяльності ТОВ «Гормолзавод», варто проаналізувати його маркетингову діяльність. Враховуючи відсутність на даний момент класичних засобів реклами для підприємства, можемо розглянути його засоби комунікації через цифрові засоби передачі інформації.

Сайт. Сайт ТОВ «Гормолзавод» був придбаний на замовлення від студії «Март». Він лаконічний, виконує ознайомлюючу функцію з асортиментом продукції, лінійками, контактною інформацією. Майже до кожного продукту та лінійки є опис, який знайомить з ними. З недоліків сайту:

1. Розміщення застарілої інформації (останні новини ТОВ «Гормолзавод» на сайті датуються 2021 роком);
2. Зламане посилання на Instagram та Facebook (Додаток «А»);
3. Майже повністю відсутня інформація про ТМ «Лехайм».
4. Посилання на відео в Youtube представляє репортаж замість ознайомлюючого, або рекламного матеріалу.

Соціальні мережі. В додатку «Б», «В» та «Г» показані скріншоти зі сторінок ТОВ «Гормолзавод» з Youtube, Instagram та Facebook відповідно.

Сторінка «ГорМолЗавод Odessa» в Youtube налічує 47 підписників та має 2 рекламних відео. Обидва з них мають велику кількість переглядів, але вони були зроблені чотири роки тому і мають менше 10 лайків на кожному. Видно, що це була професійна зйомка, подача матеріалу чіпляє представленим «експериментом», за яким потенційні споживачі можуть перевірити натуральність їхнього продукту впротывагу до звичайної магазинної продукції.

Сторінка в Instagram під назвою «miskmolzavododesa» має 3778 читачів на даний момент та 311 допис. Проаналізувавши сторінку можна помітити, що на ній майже немає відеоматеріалів Reels, а закріплені Stories не оновлюються з 2021 року. Немає актуальних, «живих» новин з підприємства, відділ маркетингу більше спирається на стратегію постигну та копірайтингу, ніж зйомку відео про стан самого підприємства. На сторінці присутні рецепти для залучення використання продукції в якості інгредієнта, опитування, новинки, акції та взаємодія з іншими компаніями, такими як «Обжора», «Сільпо» та фонд «Корпорація Монстрів». Допис з фотосесією новинки «ІСЕСироватки» набрало відносну популярність на сторінці. Загалом, активність ведення цієї

соц.мережі помітно недостатня, пости можуть мати поміжок в місяць, більшість постів набирають менше 100 позначок «сподобалось».

Сторінка в Facebook з назвою «Одеській Міськмолзавод 1» має більше читачів – 7,5 тисяч, і 7,3 тисячі позначок «сподобалось» на постах. Сторінка створена в 2016 році, але зараз має набагато активнішу діяльність, пропонуючи читачам пости з акціями, новинками та рецептами. Пости часто дублюються зі сторінки в Instagram, причому помітно, що успіх на постах в одній мережі приблизно такий самий, як і в іншій.

Під час пошуку в Google по ключовим словам «Гормолзавод», «молоко купити Одеса» та «молочна продукція купити Одеса» (додаток «Г»), тільки на останньому можна помітити посилання на контакт з ТОВ «Гормолзавод» на його сайт. Це каже про те, що підприємство недостатньо налаштувало SEO по пошуку за ключовими словами.

Окрім сторінок, можна помітити, що ТОВ «Гормолзавод» приймає участь в фонді «Корпорація Монстрів», який допомагає людям, надаючи їм волонтерську допомогу, в тому числі, молочну продукцію. Нвжвль, про такі важливі заходи вкрай мало розповідається в соціальних мережах, і взагалі не згадується на сайті.

З цього можемо зробити висновок, що ТОВ «Гормолзавод» приймає рішення для реклами, проводить фото сесії продуктів, купує рекламу в Meta, але його помітно недостатньо для просування і закріплення бренду на ринку.

2.2 Аналіз факторів мікро- та макросередовища ТОВ «Гормолзавод»

Молочна галузь в Україні за часи війни зазнала великих збитків через повномасштабне вторгнення росії, яке продовжується досі. Зруйнована логістика, спалення запасів зерна та полів, прильоти по фермам, міни, окупація – все це зі страшною силою вплинуло на виробників, особливо на великі компанії. Дрібні місцеві ферми, не маючи потреби в довгих налагоджених логістичних ланцюгах, які треба було терміново перероблювати, або залежність від постачальників, які опинились в кризовій ситуації, мали

більший шанс на виживання. Тенденція зниження поголів'я почалась ще з 1990 року, але зараз через особливе порушення поставок молока і його надлишок через простій, деякі фірми скорочували кількість виробництва знову. [19] Скорочення поголів'я можна побачити на рис. 2.3.



Рис. 2.3 – Ситуація з поголів'ям худоби з 1990 року по 1 квітня 2023 року[20]

Попри очікуване збільшення споживання та зниження обсягів виробництва молока, його профіцит залишається ще надто великим. Для нормального балансу необхідно багато молочних продуктів продавати на експорт і в 2023 році. За приблизними оцінками «зайвими» можуть бути до 20% молока від обсягу запропонованого на промислову переробку. [20] Зниження виробництва можна побачити на рис. 2.4, а за мапою на рис. 2.5 наочно видно, які області постраждали найбільше.



Рис. 2.4 – Динаміка виробництва молока на ринку в млн. т. [20]

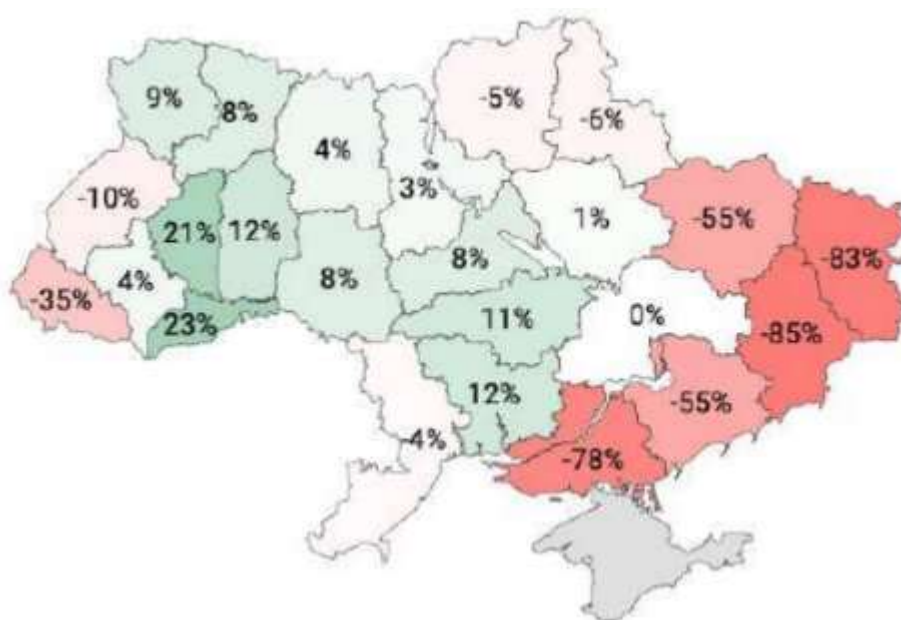


Рис. 2.5 – Динаміка виробництва молока сирого с/г підприємствами з 2021 по 2022 рік на мапі. [20]

Вигідним для вітчизняних виробників в минулому році виявилось суттєве падіння імпорту молочних продуктів – зменшилася конкуренція. За приблизними оцінками Інфагро, в молочному еквіваленті цей показник знизився вдвічі до 300 тис. т. В поточному році суттєвого збільшення імпорту також не відбудеться.

Відповідно до результатів року фіксуємо, що попит на молоко та молочні товари постраждав більш суттєво, ніж його пропозиція. Так, порівняно з 2021 роком, у 2022 році внутрішня потреба товарного ринку (в еквіваленті сирого молока) впала на 27% порівняно зі зниженням обсягів переробки сировини на 17%. Дані наочно зображені на рис. 2.6.

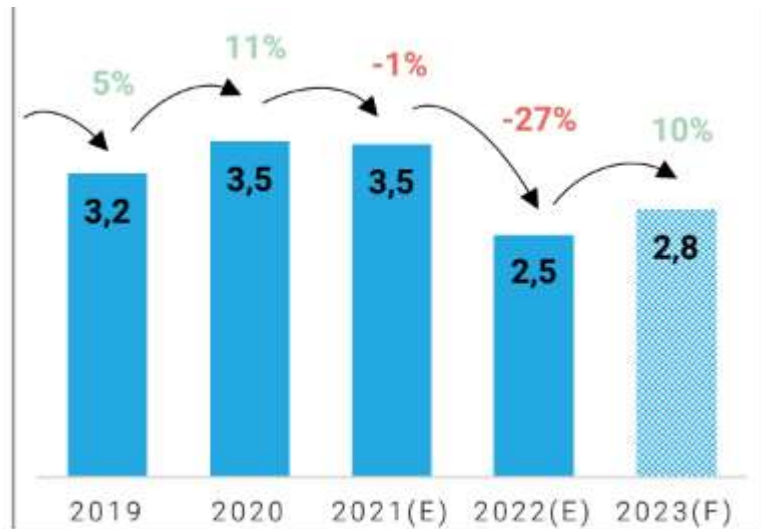


Рис. 2.6 – Динаміка обсягів потреби внутрішнього ринку. [21]

Така жахлива динаміка, передусім, пов'язана з демографічними змінами, спричиненими війною та окупацією українських територій. Також вагомим фактором зменшення молочної потреби були економічні причини, в т.ч. загальне зниження купівельної спроможності населення та висока інфляція. Але, як не парадоксально, остання одночасно і підтримувала продажі молочної продукції порівняно з іншими товарами: на рис. 2.7 бачимо, що річна інфляція гуртових цін свіжої молочної категорії була значно нижчою за рівні загальної споживчої інфляції в Україні. Позитивні прогнози для 2023 року побудовані на низькій базі 2022 року та проєкції поліпшення демографічної ситуації в країні.

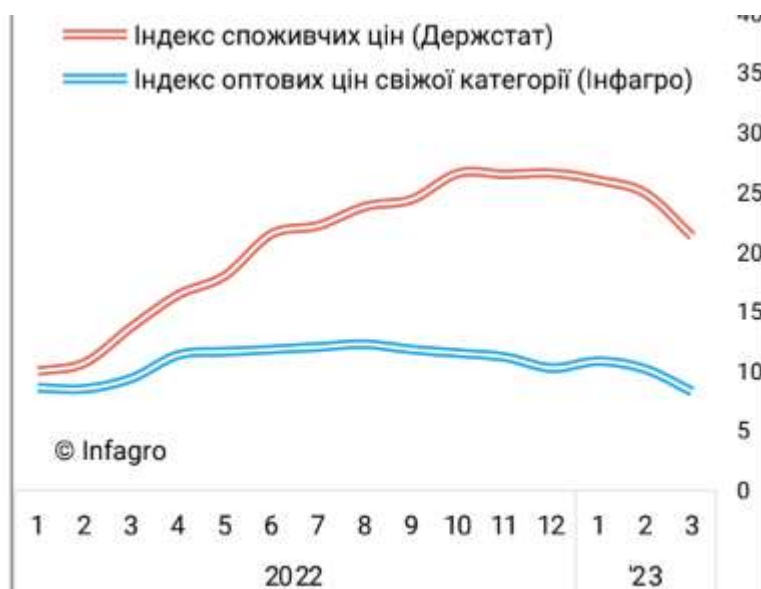


Рис. 2.7 – Споживча і молочна інфляція. [21]

Через пошкодження та скрутне становище ринку сирого молока також постраждали і заводи з переробки сировини в подальшу молочну та кисломолочну продукції. Через це також страждають виробники молочної сировинної продукції, так як мають знижувати ціну під час інфляції і високих витрат для того щоб вижити. Позитивні прогнози базуються на налагоджені товарного виробництва, швидку реакцію на зміни. Дані наочно представлені на рис. 2.8.



Рис. 2.8 – Динаміка обсягів переробки молока. [21]

Аналіз динаміки цін на сирове молоко класу "екстра" в Україні віддзеркалює важливі зміни на ринку молочної продукції, що виникли під впливом не тільки економічних, але й воєнно-політичних чинників.

У 2022 році можна спостерігати різке зниження ціни на сирове молоко класу "екстра". Цей обвал ринку прямо пов'язаний з військовим конфліктом, який відбувається в Україні. Воєнний стан часто призводить до нестабільності економіки та зниження попиту на продукти харчування, включаючи молочні.

З березня 2022 року спостерігається стрімкий ріст цін на молочну сировину. Це може бути зумовлено не тільки внутрішніми економічними факторами, такими як інфляція та зростання витрат на виробництво, але й екстернальними чинниками, такими як складні умови для транспортування сировини та нестабільність на ринках через військові події. Станом на 2023 рік можна відзначити подальший зріст цін на сирове молоко, що можна побачити на рис. 2.9.

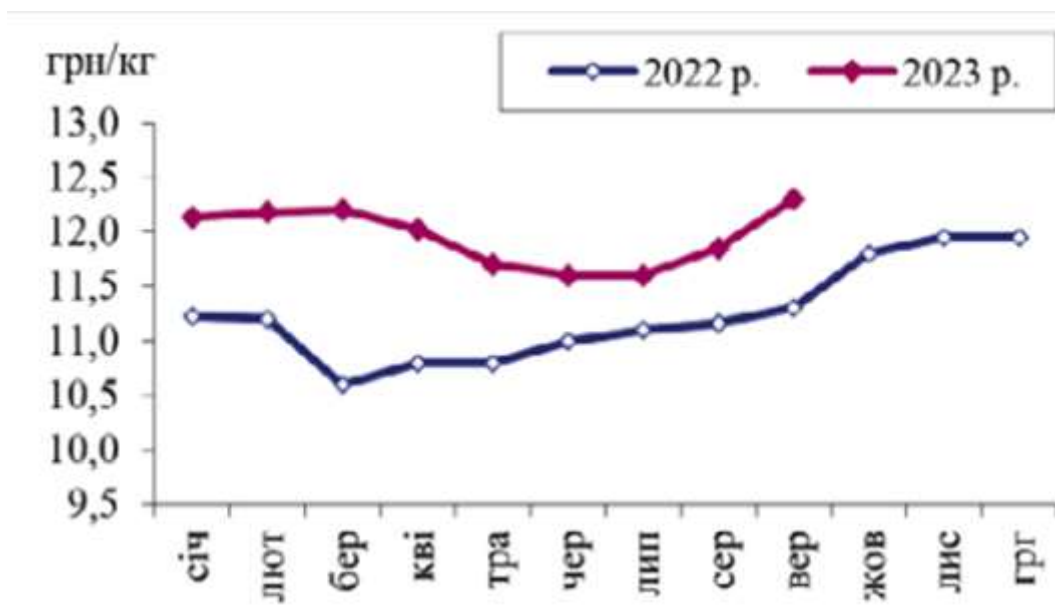


Рис. 2.9 – Ціна на молочну сировину класу «екстра» з 2022 року по вересень 2023 року [22]

У молочній галузі України виявляється відчутний спад у виробництві молока, що може бути пов'язано зі складним поєднанням факторів. Зменшення поголів'я тварин внаслідок профіциту через воєнно-політичні події та окупацію великих територій України впливає на помітну подальшу тенденцію зниження, особлива увага приділяється 2021 та 2022 рокам.

У результаті цих труднощів виробництво молока зменшилося з 8,7 млн тон до 7,66 млн тон. Не дивлячись на скрутне становище, можна помітити, що в порівнянні з попередніми роками, зменшення обсягу виробництва не є критичними і дозволяє галузі розвиватись. Зменшення виробництва супроводжується скороченням обсягів виробництва сиру, згущеного молока та продукції з незбираного молока.

З цього можна відзначити, що виробництво сиру зменшилося з 106,6 тис. тон до 89 тис. тон, а обсяг згущеного молока зменшився з 74 тис. тон до 60 тис. тон. На фоні цих труднощів, виробництво сухого молока залишається стабільним. Споживання молока на душу населення, нажаль, неможливо поррахувати враховуючи становище країни. Наочно ситуацію на ринку може показати рис. 2.10.

Основні показники молочної галузі в Україні

	1990	2003	2020	2021	2022
Кількість молокопереробних підприємств, од.	643	441	192	178	120
Виробництво молока, млн т	24,5	13,67 (7,0)	9,8 (6,5)	8,7	7,66
Перероблено молока, млн т	18	4,5	3,5	3,2	2,74
Продукція з незбираного молока, тис. т	6 430	1 230	1 010	1046	780
Вершкове масло, тис.т	441,1	145,3	87,5	64,4	60
Сир, тис. т	183,8	167,8	115,8	106,5	89
Сухе молоко, тис.т	61,1	19,8	35,3	34,1	34
Згущене молоко, тис.т	166	101,4	74,5	74	60
Споживання молока на душу населення, кг	373	220	221(185)	198	?

() - експертна оцінка

Рис. 2.10 – Основні показники молочної галузі України. [20]

Також, можна розглянути структуру виробництва молочних продуктів в Україні станом на 2022 рік у вигляді діаграми, як показано на рис. 2.11.

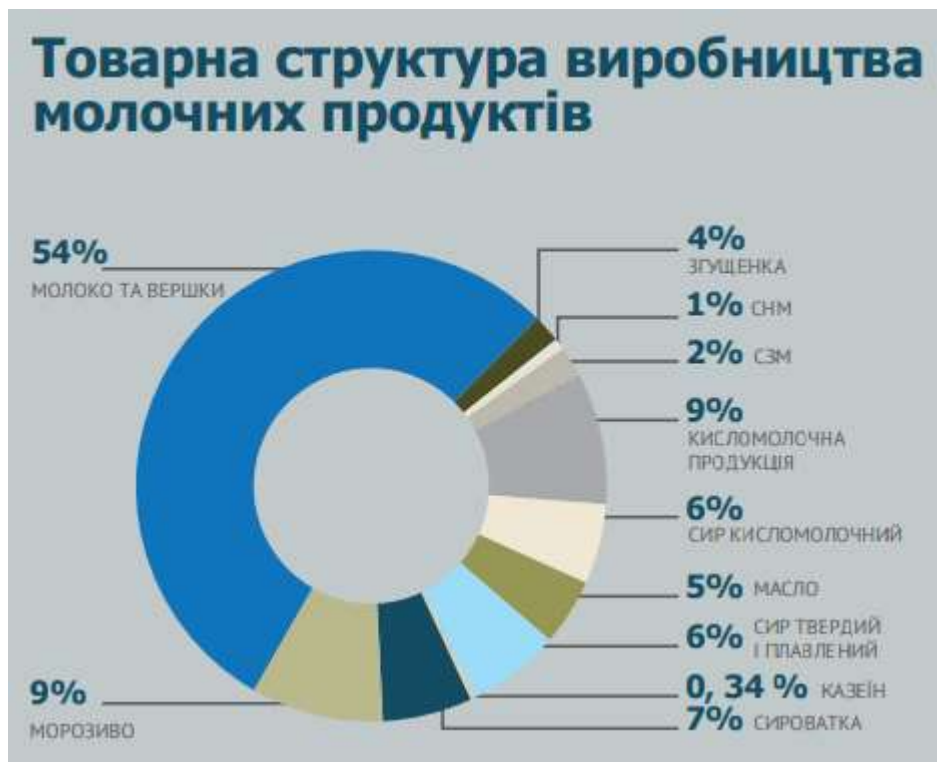


Рис. 2.11 – товарна структура виробництва молочних продуктів за 22 рік. [23]

Враховуючи всі наведені дані, доцільним буде провести PESTEL – аналіз макросередовище молочного ринку України та становище підприємства «Гормолзавод» на ньому. (див. табл. 2.3) В додатку «Д» наведені розрахунки.

Сумарне число впливу факторів зовнішнього макросередовище складає -0,45 пунктів. Такий показник варто прийняти до уваги під час розробки маркетингових стратегій, так як він достатньо ясно показує, що виробники молочної продукції мають ретельно підготувати плани для різких змін на ринку і вміти пристосовуватись до них.

Таблиця 2.3 – PESTEL – аналіз макросередовища молочного ринку України та становище підприємства «Гормолзавод» на ньому

Фактор	Вплив	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
Політичні фактори				
Воєний стан в країні	-0,42	Війна - це хаотичне руйнуюче середовище, в якому складно робити прогнози. Окрім матеріальних витрат, військовий стан може спричинити дефіцит робочої сили з різноманітних причин пов'язаних з війною і вторгненням.	Підприємство «Гормолзавод» не отримав ушкоджень від військової агресії, але не має гарантій від цього. Військовий стан може спричинити дефіцит робочої сили через мобілізацію та міграцію населення.	Заходи спрямовані на укріплення та захист підприємства та працівників може допомогти йому вижити в екстремальних умовах. Бронювання для чоловічих спеціальностей на заводі, тренінги з безпеки життєдіяльності, бомбосховище – одні з найкращих інвестицій для заводу.
Рівень корупції	-0,25	Підкуплений ветеринар чи агроном можуть призвести до загибелі тварин та неякісному молоку, яке може нашкодити такій цільовій аудиторії як діти.	Гормолзавод має стійку репутацію якості та корпоративні принципи, за якими ця загроза не є значною.	Продовжувати вести «чистий» розвиток підприємства, не зважаючи на економічні труднощі.
Економічні фактори				
Рівень інфляції	-0,35	Рівень інфляції в Україні швидкий, але більш-менш контрольований.	Інфляція, особливо в умовах війни, може сильно скоротити споживання молочної продукції	Тримати ціни стабільними, натомість використати стратегію зменшення об'єму продукту
Реальний ВВП країни	0,2	Рівень ВВП поступово підіймається після різкого спаду через агресію росії.	Навіть незначне і поступове підвищення ВВП може посприяти активнішим продажам	Слідкувати за станом на ринку та тримати якість високою, щоб зберегти обличчя бренду
Темп зростання економіки	0,17	Економіка України, в порівнянні з минулим критичним роком поступово зростає і матиме вплив на рівень споживацтва населення.	Стан економіки прямо впливає на прибуток компанії, тож поступовий зріст може покращити становище на підприємстві.	Активне спостереження за ринком має бути першою і головною задачею відділу продажу, що дозволить краще аналізувати і підлаштувати стан підприємства на ньому.

Продовження табл. 2.3

Фактор	Вплив	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
Рівень розвитку підприємства та бізнес-середовища	-0,2	Стан податкової та митницької політики значною мірою впливає на малий та середній бізнес, держава не розвиває комфортні умови для його розвитку. Це також впливає на закриття або значне зменшення роботи підприємств.	«Гормолзавод» попри можливість усунення потенційних конкурентів на ринку, в той же час сам має ризик зіштовхнутися з проблемами розвитку підприємства.	Детальний аналіз рентабельності виробництва та доречні заходи для її підвищення можуть допомогти усунути внутрішні проблеми виробництва, аби полегшити зовнішні неконтрольовані проблеми.
Рівень доходу населення	0,24	За звітом НБУ, доходи населення підвищились, що може позитивно впливати на рівень споживання продукції.	Молочна продукція має широкий попит для аудиторії молодих сімей з дітьми, які завдяки соц. виплатам та підвищенню заробітних плат на підприємствах з нестачею персоналу.	Акцент на аудиторію мам з дітьми.
Соціокультурні				
Демографічні показники	0,23	Показники населення України вказують на значний спад та демографічну кризу, що дещо компенсується внутрішніми переселенцями. Це впливає як на кількість економічно активного населення.	Продукція «Гормолзаводу» не є ексклюзивною, кількість населення яке переїхало в Одесу з окупованих міст або регіонів з активними бойовими діями, все ще мають можливість купувати продукцію.	Заходи націлені на впізнаваність бренду на локальних полицках одеського регіону, аби ним зацікавились і переселенці.
Рівень споживання	0,21	Рівень споживання молочної продукції росте разом з поверненням частини населення, яка покинула Україну на початку повномасштабного вторгнення росії, відновлення споживання позитивно впливає на ринок.	Не дивлячись на позитивний показник зросту споживачтва, підприємству варто передивитись зацікавленість до асортименту.	Провести опитування реальної споживчої зацікавленості і зекономити на виробництві нерентабельної продукції, яку можна прибрати з виробництва

Продовження табл. 2.3

Фактор	Вплив	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
Місцеві тенденції способу життя	0,08	Тенденція способу життя не впливає настільки критично на купівлю молочної продукції, що знаходиться серед товарів щоденного споживання.	«Гормолзавод» має можливість вплинути на сприйняття людей на молочну продукції за допомогою рекламних акцій.	Розглянути дизайн упаковок, які можуть привертати увагу споживача позитивним зображенням, яке б зачепило їх на фоні страшних подій у країні.
Технологічні				
Рівень технологічного прогресу в галузі	0,07	Рівень технологій може покращити автоматизацію виробництва, знизити кількість браку та витрат на персонал. Не дивлячись на те, що вимоги до робітників можуть підвищитись разом з зарплатнею, це має більш позитивний вплив на виробництв.	Технології виробництва молока не впливають на підприємство в короткостроковий термін, тож має незначний вплив.	Техніка для виробництва молочної та кисломолочної продукції все одно має оновлюватись, щоб тримати потрібний високий рівень якості продукції.
Екологічні				
Удосконалення законів про навколишнє середовище	0,04	Удосконалення законів про навколишнє середовище може мати вплив на підприємство молочно переробної продукції хіба що в довгостроковій перспективі з урахуванням позитивних змін від їх дотримання.	«Зелені» закони матимуть найбільший вплив хіба що у вигляді переходу до електронного архіву та звітності, що може навпаки полегшити звітність.	Не дивлячись на низький вплив законодавства про навколишнє середовище, підприємство має надати робітникам доступ до навчання комп'ютерних технологій у зв'язку з переходом на електронні носії інформації.
Правила щодо утилізації відходів та споживання енергії	-0,1	Порушення даних правил впливає на підприємство тільки штрафами у разі їх недотримання.	Ризик отримання штрафів та зменшення потужностей через енергетичну кризу в Україні через обстріли електростанцій може негативно вплинути на рівень виробництва та зберігання продукції.	Наймання грамотного електрика та закупівля власного джерела енергії може полегшити роботу виробництва і не залежати від навколишніх факторів.

Продовження табл. 2.3

Фактор	Вплив	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
Місцеві екологічні проблеми	-0,21	Війна несе за собою незчисленну кількість екологічних проблем у середовищі, починаючи від спалення зерна і закінчуючи шкідливим впливом стресу на тварин, які можуть давати менше молока.	«Гормолзавод» як і будь-яке молочно переробне підприємство залежить від постачання кормів та якості життя корів, яке позначається на якості продукції.	Ризику погіршення продукції можна запобігти підвищенням кваліфікації робітників, які відповідають за поголів'я, продукт і логістику. Тренінги присвячені поведінці під час нестандартних ситуацій може допомогти підприємству вижити в ймовірних екстремальних умовах.
Вплив підриву Каховської ГЕС	-0,35	Підрив Каховської ГЕС – екологічна катастрофа яка вплинула на роботу багатьох інших підприємств, особливо аграрних.	Проблеми з постачанням кормів для корів може значно вплинути на витрати на виробництво, або на якість молока.	Дослідження потенційних партнерів та постачальників, список яких може полегшити заміну вже існуючим
Юридичні				
Нормативно-правові акти ринку молока	0,03	Нові поправки в законодавстві від Мінагрополітики спрямоване на регуляцію податків і має найбільшу загрозу для «тіньового» продажу молока.	Законопроект №9161 про зниження ПДВ для молочної промисловості майже не матиме впливу на «Гормолзавод», а частка зниження податку може тільки покращити прибуток.	Продовження прозорої політики підприємства і вчасного сплатення податку буде мати тільки позитивний вплив на життя підприємства в державі.
Інструменти регулювання	0,04	Інструменти регулювання молока майже не змінювались в Україні та мають гарантувати безпечність та якість продукції.	«Гормолзавод» дотримується норм та здобуває сертифікати якості.	Сертифікати якості завжди будуть актуальною якістю для виробників молочної продукції, основна цільова аудиторія якої – діти.
Наближення законодавства України до стандартів ЄС	0,12	З кожним роком Україна все більше наближається до ЄС та високих стандартів якості, що несе за собою вимоги та відповідальність на рівні з можливостями.	Якщо підприємство матиме ціль розширитись для експорту продукції, то дотримання вимог ЄС дозволить збільшити постачання і продаж в такі країни як Молдова та Румунія.	Схвалення продукції і порівняння її з якістю європейських аналогів може підвищити зацікавленість до бренду.

Найбільші показники, які негативно впливають на підприємство виявились військовий стан та екокатастрофа, обидва з яких виникли через напад росії на Україну. Але не дивлячись на це, рівень доходу населення та демографічні показники в порівнянні з попереднім, 2022 роком, мають позитивну тенденцію, що дозволяє розвивати молочну галузь в країні.

Український ринок молочної продукції визначається високою конкурентністю та присутністю великих корпорацій, які можна назвати "китами" бізнесу. Незважаючи на військові події та економічні труднощі, галузь зазнає впливу численних сильних учасників, які контролюють виробництво та збут. Така ситуація робить ринок динамічним, але водночас перенасиченим, вимагаючи від компаній не лише адаптації до змін, але й стратегічного планування та інновацій.

Крім внутрішніх факторів, ринок молочної продукції в Україні також має справу з імпортними гравцями. Конкуренція від зарубіжних імпортерів додає ще один рівень складності для місцевих виробників.

Однак, не зважаючи на виклики, ця ситуація також створює стимул для розвитку та пошуку нових можливостей. Компанії вимушені бути не тільки конкурентоспроможними в умовах внутрішнього ринку, але й гнучкими та інноваційними, щоб пристосуватися до глобальних тенденцій та залишити конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

На сьогоднішній день по всій Україні працює 1314 діючих підприємств, пов'язаних з переробкою молока, 49 з яких – в Одеській області. Ці підприємства враховують як заводи, так і ФОП окремих приватних власників корів.[24]

Гравцями на ринку є: «Молочний альянс», в який входять такі молочні торгові марки як «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Златокрай», «Пирятин» та «Славія»; «TerraFood» з торговими марками «Ферма», «Біла лінія», «Тульчинка», «Premiale» та «Золотий резерв»; «Лютсдорф» з ТМ «Селянське», «На здоров'я», «Бурьонка», «Смачно Шеф», «Весела Бурьонка»,

«Despicable Me»; широка мережа «Рудь» та «Галичина»; «Волошкове поле»; «Молокія»; «Organic milk»; «Mother»; «ОКЗДХ»; «Кілія»; «РадиМо». Торгова мережа «Сільпо», тим часом, має власне виробництво під брендами «Повна чаша», «Премія» та «Лавка Традицій». Це не враховуючи приватні ферми та власний імпорт торгової мережі «Сільпо».

Серед зарубіжних компаній, які укорінились в Україні є: «Lactalis»; «Danone»; «Pepsico» та «Мілкіленд».

Досліджуючи сайти відомих мереж магазинів, де продається «Гормолзавод», виявилось, що дане підприємство конкурує на прилавках таких магазинів, як: «Обжора», «Таврія В», «Сільпо» та «Точка».

Аналіз конкурентного середовище доцільно провести за допомогою моделі М. Портера, який представлений в табл. 2.4.

Табл. 2.4 – Аналіз за моделлю М. Портера.

Показник	Вага показника	Оцінка в балах	Оцінка ступеня впливу
Рівень «вхідного бар'єру» (Загроза появи конкурентів)			
1. Обсяг необхідних капіталовкладень	0,30	1	0,3
2. Прихильність покупців	0,30	2	0,6
3. Консерватизм існуючої системи постачання	0,20	1	0,2
4. Державні заходи та політика	0,20	1	0,2
РАЗОМ:	1,0		1,3
Інтенсивність конкуренції			
1. Зрілість ринку	0,25	3	0,75
2. Кількість конкурентів	0,23	1	0,23
3. Відмінності в пріоритетах, стратегіях та ресурсах підприємств	0,20	2	0,4
4. Однорідність реалізованої продукції	0,17	1	0,17
5. Використання незаконних методів ведення конкурентної боротьби	0,15	2	0,3
РАЗОМ:	1,0		1,85
Сила впливу постачальників			
1. Наявність великих компаній постачальників	0,11	1	0,11
2. Відсутність замінників товарів, що поставляються	0,24	1	0,24
3. Цінова політика постачальників	0,25	2	0,5
4. Сконцентрованість групи постачальників	0,26	2	0,52
5. Вартість переходу до інших постачальників	0,14	2	0,28
РАЗОМ:	1,0		1,65
Сила впливу покупців			
1. Прихильність покупців до товарів підприємства	0,20	2	0,4
2. Ступінь важливості товарів для покупців	0,15	2	0,3

Показник	Вага показника	Оцінка в балах	Оцінка ступеня впливу
3. Наявність постійних покупців	0,15	2	0,3
4. Чутливість покупців до цін товарів підприємства	0,16	3	0,48
5. Наявність товарів-замінників	0,14	1	0,14
6. Вартість для покупця переходу до іншого продавця	0,13	2	0,26
7. Ступінь організації споживачів	0,07	2	0,14
РАЗОМ:	1,0		2,02
Наявність товарів-замінників			
1. Глибина асортименту товарів-замінників	0,25	1	0,25
2. Політика ціноутворення на товари-замінники	0,16	1	0,16
3. Конкурентоспроможність товарів-замінників	0,25	1	0,25
4. Доступність товарів-замінників для споживачів	0,14	1	0,14
5. Політика просування товарів-замінників	0,20	1	0,2
РАЗОМ:	1,0		1,00

Прорахувавши кожен фактор окремо, можемо показати сумарний вплив на підприємство в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Вплив конкурентних сил на підприємство «Гормолзавод»

Конкурентна сила	Оцінка ступеня впливу, бали			Характер впливу на конкурентні позиції підприємства
	слабкий (1,00 ÷ 1,66)	помірний (1,67 ÷ 2,32)	сильний (2,33 ÷ 3,00)	
1. Поява нових конкурентів	1,3			Слабкий
2. Інтенсивність конкуренції		1,85		Помірний
3. Сила впливу постачальників	1,65			Слабкий
4. Сила впливу покупців		2,02		Помірний
5. Вплив товарів-замінників	1,00			Слабкий

Дивлячись на вплив конкурентних сил на підприємство, можна зробити наступні висновки:

1. Поява нових конкурентів має слабкий характер впливу, так як відкрити молочний цех потребує значного капіталовкладення на старті, вже не кажучи про ризики під час військового стану та політичної нестабільності в цілому. Ймовірніша динаміка буде пов'язана з розширенням та закріпленням існуючих марок на ринку.
2. Молочна галузь в Україні має свій основний «скелет» з брендів, які захоплюють внутрішній ринок і підкорюють його на експорті в інших країнах. Боротьба за місце на полиці висока, але монополія відсутня, що дає право розвиватися іншим брендам.
3. «Гормолзавод» створив майже повністю замкнене коло виробництва, що дозволяє йому вільно почуватися від впливу постачальників.
4. Наразі через війну населення сильно страждає від інфляції та економічного становища України, тому потенційний покупець буде надто чутливий до ціни, а люди, які обирають більш дорогі продукти через звичку – будуть більш прискіпливо досліджувати придбаний продукт.
5. Товарів-замінників на молочну продукцію не існує, тому даний показник не впливає на підприємство «Гормолзавод».

З цього можемо зробити висновок, що «Гормолзавод» є перспективним та має використовувати стратегію диференціації.

2.3. Аналіз ділового портфелю ТОВ «Гормолзавод»

«Гормолзавод» - підприємство з широким асортиментом продукції, які складаються з декількох тематичних ліній, що було описано в його характеристиці. Для дослідження ділового портфелю підприємства було вирішено використати модель McKinsey, яка вкаже на можливість підприємства конкурувати з іншими гравцями на ринку.

Найбільш привабливими для аналізу виявились такі позиції як: безлактозна продукція, йогурти та десерти (зокрема тих, чия ЦА - діти),

кисломолочна продукція, плавлені та крем-сири, кисломолочний сир і сирні вироби та сироватка у вигляді солодкого напою.

Для наочності індикаторів впливу доречно представити їх на табл. 2.6 та 2.7.

Таблиця 2.6 - Індикатори оцінки конкурентної позиції

Фактори	Діапазон оцінок		
	Низька	Середня	Висока
Відносна частка ринку	< 0,7	0,71 ... 1,3	> 1,31
Конкурентоспроможність ціни	> прямого конкурента	= прямого конкурента	< прямого конкурента
Характеристика продуктового асортименту	набагато вужче прямого конкурента	близько до прямого конкурента	набагато ширше прямого конкурента
Рівень освоєння прогресивної технології	важко досягти	легко досягти	вже освоєна

Таблиця 2.7 – Індикатори оцінки ступеня привабливості на ринку

Фактори	Діапазон оцінок		
	Низька	Середня	Висока
Темпи зростання ринку	< 5 %	5,1 % ... 10 %	> 10,1 %
Можливість нецінової конкуренції	відсутня	можлива	існує
Тенденції зміни кількості конкурентів	кількість конкурентів зростає	кількість конкурентів не змінюється	кількість конкурентів зменшується

Користуючись даною моделлю, треба зазначити, що ступінь привабливості ринку має наступні особливі фактори: темпи зростання ринку (вага фактору – 0,4), можливість нецінової конкуренції (вага фактору – 0,3) та тенденцію зміни кількості конкурентів (вага фактору – 0,3), що буде доцільним до всіх СГЗ виробництва.

Безлактозна продукція: молоко, йогурт, кефір, масло, сметана, - все це є потенційним продуктом на ринку, чим активно користуються конкуренти: «Молочний альянс», «Галичина», «Волошкове поле» та «Terra Food». Ці продукти майже нічим не відрізняються від ідентичних собі, але для когось це тільки особливість продукту, а для окремого шару людей – необхідність. Найбільш вагомим фактором на ринку такої продукції буде характеристика продуктового асортименту – 0,35. Це пояснюється тим, що для конкурентоспроможності одного безлактозного молока точно не вистачить. Рівень освоєння прогресивної технології також впливає на привабливість продукції на ринку, через що вага такого фактору становитиме – 0,25. Так само і конкурентоспроможність ціни матиме високий вплив – 0,25. Відносна частка ринку для такої продукції невисока, тож і вплив матиме найменший – 0,15.

«Гормолзавод» через свою локальну позицію на одеському ринку помітно програє більш поширеним конкурентам, тому оцінка низька – 2.

Конкурентоспроможність так само впливає через мале виробництво, що не дозволяє продукції мати низьку конкуруючу ціну, «Гормолзавод» позиціонується як натуральне продукту, що підкріплюється коротким споживчим терміном продукції. Оцінка цьому теж низька – 2.

Продуктовий асортимент продукції майже не поступається конкурентам на ринку, але помітно програє ТМ «Волошкове поле», які зробили опір на такий вид продукції і розширили її завдяки смаковому різноманіттю безлактозних йогуртів. Через це оцінка середня – 3.

Прогресивна технологія освоєна, на що вказує кількість позицій продукту без лактози, саме використання передових технологій гарантують обіцяну «Гормолзаводом» якість їхньої продукції, тому оцінка висока – 4.

Для наочності результат наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка конкурентної позиції СГЗ «Безлактозна продукція»

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Відносна частка ринку	0,15	2	0,30
Конкурентоспроможність ціни	0,25	2	0,50
Характеристика продуктового асортименту	0,35	3	1,05
Рівень освоєння прогресивної технології	0,25	4	1,00
ВСЬОГО	1	X	2,85

Наступна – СГЗ: йогурти та десерти, цільова аудиторія яких діти.

В асортименті «Гормолзаводу» є окрема лінійка під назвою «Джуніор», в яку входять питні йогурти з додаванням натуральних сиропів та кисломолочне суфле «Хмаринка», яке позиціонує себе як сніданок. Зі схожим асортиментом виступають такі «кити» як «Laktalis» з ТМ «Фанні» та «Локомоко»; «Молочний альянс» з ТМ «Яготинське для дітей». З меншими масштабами таку продукцію також має ТМ «Кілія».

Розподіляючи вагу факторів для даного СГЗ варто одразу відмітити конкурентоспроможність в ціні, так як таку продукцію можуть купувати не тільки мами, так і самі діти на свої кишенькові гроші, тому його вага - 0,35. Не менш важливим є також характеристика продуктового асортименту, адже таким чином можна охопити більше смакових вподобань дітей. Вага цього фактору – 0,35. Відносна частка ринку також є важливим аспектом конкурентоспроможності серед широкого асортименту йогуртів, тому вага фактору – 0,25. Рівень освоєння технологій цього разу не може мати високу вагу, так як йогурти – вже давно знайомий продукт, в якому технології виробництва навряд чи зміняться. Вага фактору – 0,05.

Знову ж таки, «Гормолзавод» займає помітно меншу відносну частку ринку, проте виграє на фоні дрібніших конкурентів, тому цьому фактору можна поставити 3.

Ціна на продукцію від даного підприємства на одному рівні з іншими продуктами на ринку, тому тут «Гормолзавод» також отримує 3.

Асортимент йогуртів та десертів має основні та цікаві смаки, але має потенціал для їх розширення. Тут теж радше підходить середній показник – 3.

Рівень технологій «Гормолзаводу» досі на високому рівні, але навряд чи прогресивніша за інших, тому знову оцінка – 3.

Дані наочно подані в табл.2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка конкурентної позиції СГЗ «йогурти та десерти»

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Відносна частка ринку	0,25	3	0,75
Конкурентоспроможність ціни	0,35	3	1,05
Характеристика продуктового асортименту	0,35	3	1,05
Рівень освоєння прогресивної технології	0,05	3	0,15
ВСЬОГО	1	X	3

СГЗ «кисломолочна продукція». Ринок кисломолочної продукції помітно розвивається, додаючи на українські полиці такі продукти як айран та наріне. Стабільно на ринку найбільше тримаються гіганти молочної галузі. Але так само помітніше в конкуренцію вступають дрібні ферми, в яких розглядається якість та натуральність серед споживачів, а також приватним підприємцям через менші витрати легше налагодити цінову позицію на локальному ринку. Для кисломолочних продуктів важливим фактором буде конкурентоспроможність ціни, від чого його вагу доречною буде 0,4. Трохи меншою буде відносна частина ринку – 0,35. Це обумовлюється тим, що серед кефіру складно диференціюватися асортиментом, краще йде стратегія кількості. Тому, відповідно, характеристика продуктового асортименту матиме набагато меншу вагу – 0,15. Так само як і з йогуртом, освоєння прогресивної технології не є новиною для кисломолочної продукції, тому його вага – 0,15.

Ціною в «Гормолзаводу» на кисломолочну продукцію не відрізняється від ціни більших конкурентів, від чого можна поставити оцінку – 3.

Частка ринку, нажаль, в порівнянні з іншими конкурентами досі набагато менша, від чого можна поставити тільки низький бал – 1.

Асортимент кисломолочної продукції в «Гормолзавода» має кращий вигляд, так як різноманіття продукту наріне дає йому перевагу серед конкурентів і вищий бал – 4.

За освоєнням прогресивних технологій завод не поступається конкурентам і має середній бал – 3.

Дані наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінка конкурентної позиції СГЗ «кисломолочна продукція»

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Відносна частка ринку	0,35	1	0,35
Конкурентоспроможність ціни	0,4	3	1,2
Характеристика продуктового асортименту	0,15	4	0,6
Рівень освоєння прогресивної технології	0,1	3	0,3
ВСЬОГО	1	X	2,45

СГЗ «плавлені та крем-сири». Ринок плавлених сирів рідше зустрічається серед згаданих вище гігантів, більш розповсюдженими конкурентами є ТМ «Пікнік», «Комо», та імпортне «Kraft» з широким асортиментом. Рівень прогресивних технологій матиме вагомий вплив на конкурентоспроможність, адже через чутливість до ціни, компанія має показати натуральну цінність продукту через його якість і смакові особливості, адже плавлені сири могли заробити не найкращу репутацію через більш дрібних виробників. Вага прогресивних технологій матиме оцінку 0,35. Щодо ціни, то зараз в умовах війни українці найбільш чутливі до цін, тож цей фактор матиме вагу 0,35. Для аналізу такого сегменту продукції також варто зазначити, що важливим буде характеристика асортименту з вагою 0,2. Це обумовлено тим, що продукти плавленого сиру більше захоплюють смаковим різноманіттям та використовуються здебільше в закусках, намастивши

продукт на хліб чи крекер. Через стабільний стан конкурентів на ринку, відносна його частка не матиме настільки великий вплив, тож можна поставити вагу 0,1.

Асортимент плавлених та крем-сирів в «Гормолзавода» має різну цінову категорію, поставивши ставку на маскарпоне, яким по ціні та асортименту не сильно поступається конкурентам, натомість плавлені сири «янтар» в цьому плані мають помітно менші позиції, тож можна поставити 2. Рівень технології «Гормолзавода» також не поступається і також заслуговує на 3 бали, так як одна з основних принципів заводу – якість та натуральність. Ціни на продукти на рівні конкурентів, що також заслуговує оцінку 3. Відносна частина ринку знову має низький показник і матиме оцінку 1.

Дані для зручності наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Оцінка конкурентної позиції СГЗ «плавлені та крем сири»

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Відносна частка ринку	0,1	1	0,1
Конкурентоспроможність ціни	0,35	3	1,05
Характеристика продуктового асортименту	0,2	2	0,4
Рівень освоєння прогресивної технології	0,35	3	1,05
ВСЬОГО	1	X	2,6

СГЗ «сир та сирні вироби». Кисломолочні сири та сирні вироби в Україні мають популярність через асоціацію з дітьми, міцними кістками та домашніми рецептами, як наприклад – сирники. У вигляді десертів частіше виступають глазуровані сирки чи одно порційні. Серед цих продуктів найчастіше виступають саме українські бренди, особливо – з дрібних ферм, як от «Лавка традицій» в Сільпо, так як кисломолочний сир гарно продається з асоціацією домашнього, більш натурального, виробництва.

Розподіляючи вагу на ринку, варто зазначити, що кисломолочний сир найбільше обирають за ціною, що робить цей показник найбільш високим –

0,35. Відносна частка ринку, особливо враховуючи помітне зменшення імпортованих продуктів матиме таку ж високу планку – 0,35. Рівень освоєння прогресивної технології не матиме проблем з таким продуктом, через що можна поставити вагу 0,15. Асортимент так само не сильно впливає на конкурентоспроможність, що дає цьому фактору вагу 0,15.

Цінова політика «Гормолзаводу» стоїть на рівні конкурентної, через що доцільно поставити оцінку 3. Відносна частка ринку знову має набагато менші розміри, через що можна поставити знову низький бал – 1. Асортимент в підприємства неглибокий, навіть не дивлячись на сирні вироби з різними смаками, через що має оцінку 3. Технологія виробництва кисломолочного за словами підприємства вже опанована, що дає йому оцінку 4.

Дані розраховані в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Оцінка конкурентної позиції СГЗ «сир та сирні вироби»

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Відносна частка ринку	0,35	1	0,35
Конкурентоспроможність ціни	0,35	3	1,05
Характеристика продуктового асортименту	0,15	3	0,45
Рівень освоєння прогресивної технології	0,15	4	0,6
ВСЬОГО	1	X	2,45

Остання на розгляді СГЗ – готовий напій на основі сироватки. Проаналізувавши ринок, можна помітити, що «Гормолзавод» практично має двох конкурентів в цій області – локальну ферму і Києві «Mother», яка не конкурує з досліджуваним підприємством на полицях, і Агромол в Харкові, випуск продукції якого значною мірою скоротилась через окупацію і немає інформації про знаходження його продукту на полицях, а аналогічна продукція від «Danone» зникла з полиць. Враховуючи це, «ІСЕСироватка» в одеській області є єдиним гравцем в своєму роді. Даний продукт відрізняється від звичайної сироватки, адже асоціюється з освіжаючим напоєм.

Враховуючи дані, можна зазначити, що для конкурентоспроможності готового напою значною мірою гратиме роль ціна, адже продукт відносно новий і має вкоренитись на ринку, споживач за допомогою низької ціни матиме більше мотивації спробувати маловідомий продукт. Тому вага цього показника – 0,4. Відносна частка ринку гратиме на конкурентоспроможність тоді, коли запропонований продукт матиме більше конкуренції, тому цей фактор матиме вагу 0,2. Асортимент, так само як і відносна частка ринку буде грати більшу роль на сформованому ринку, тому вага цього фактору також становитиме 0,2. Щодо рівня освоєння прогресивних технологій, то напій з сироватки не має високої відмінності від звичайної, що теж дає цьому вагу в 0,2.

«Гормолзавод є єдиним гравцем на ринку напоїв на основі сироватки в одеській області, що дає йому 5 балів як за широкий асортимент, так і абсолютну частку на ринку. Технологія також опанована «Гормолзаводом» на 5 балів. Ціна середня та приємна для пересічного потенційного споживача, але через відсутність конкурентів варто поставити 3 через ризик виходу дешевшої продукції.

Сумарні дані зазначені в табл. 2.13

Таблиця 2.13 – Оцінка конкурентної позиції СГЗ «напій на основі сироватки»

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Відносна частка ринку	0,2	5	1,00
Конкурентоспроможність ціни	0,4	3	1,20
Характеристика продуктового асортименту	0,2	5	1,00
Рівень освоєння прогресивної технології	0,2	5	1,00
ВСЬОГО	1	X	4,2

Оцінку привабливості розраховано в таблицях 2.14 – 2.19 по кожному з СГЗ.

Таблиця 2.14 – Оцінка привабливості ринку для СЗГ «безлактозна продукція»

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи зростання ринку	0,4	2	0,8
Можливість нецінової конкуренції	0,3	3	1,2
Тенденції зміни кількості конкурентів	0,3	3	1,2
ВСЬОГО	1	X	3,2

Таблиця 2.15 – Оцінка привабливості ринку для СЗГ «йогурти та десерти»

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи зростання ринку	0,4	2	0,8
Можливість нецінової конкуренції	0,3	4	1,2
Тенденції зміни кількості конкурентів	0,3	3	0,9
ВСЬОГО	1	X	2,9

Таблиця 2.16 – Оцінка привабливості ринку для СЗГ «кисломолочні продукти»

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи зростання ринку	0,4	2	0,8
Можливість нецінової конкуренції	0,3	3	0,9
Тенденції зміни кількості конкурентів	0,3	3	0,9
ВСЬОГО	1	X	2,6

Таблиця 2.17 – Оцінка привабливості ринку для СЗГ «плавлені та крем-сири»

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи зростання ринку	0,4	2	0,8
Можливість нецінової конкуренції	0,3	4	1,2
Тенденції зміни кількості конкурентів	0,3	3	0,9
ВСЬОГО	1	X	2,9

Таблиця 2.18 – Оцінка привабливості ринку для СЗГ «сир і сирні вироби»

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи зростання ринку	0,4	2	0,8

Можливість нецінової конкуренції	0,3	3	0,9
Тенденції зміни кількості конкурентів	0,3	4	1,2
ВСЬОГО	1	X	2,9

Таблиця 2.19 – Оцінка привабливості ринку для СЗГ «напій на основі сироватки»

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи зростання ринку	0,4	1	0,4
Можливість нецінової конкуренції	0,3	4	1,2
Тенденції зміни кількості конкурентів	0,3	5	1,5
ВСЬОГО	1	X	3,1

Враховуючи всі попередні розрахунки, можна підсумувати вхідні дані для побудови матриці McKinsey, що наведено в табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Вихідні дані для побудови матриці McKinsey підприємства «Гормолзавод».

Найменування СЗГ	Конкурентна позиція	Привабливість галузі
Безлактозна продукція	2,85	3,2
Йогурти та десерти	3	2,9
Кисломолочна продукція	2,45	2,6
Плавлені та крем сири	2,45	2,9
Сир і сирні вироби	2,45	2,9
Напій на основі сироватки	4,2	3,1

За отриманими даними можемо скласти повноцінну матрицю, яку зображено на рис. 2.12.

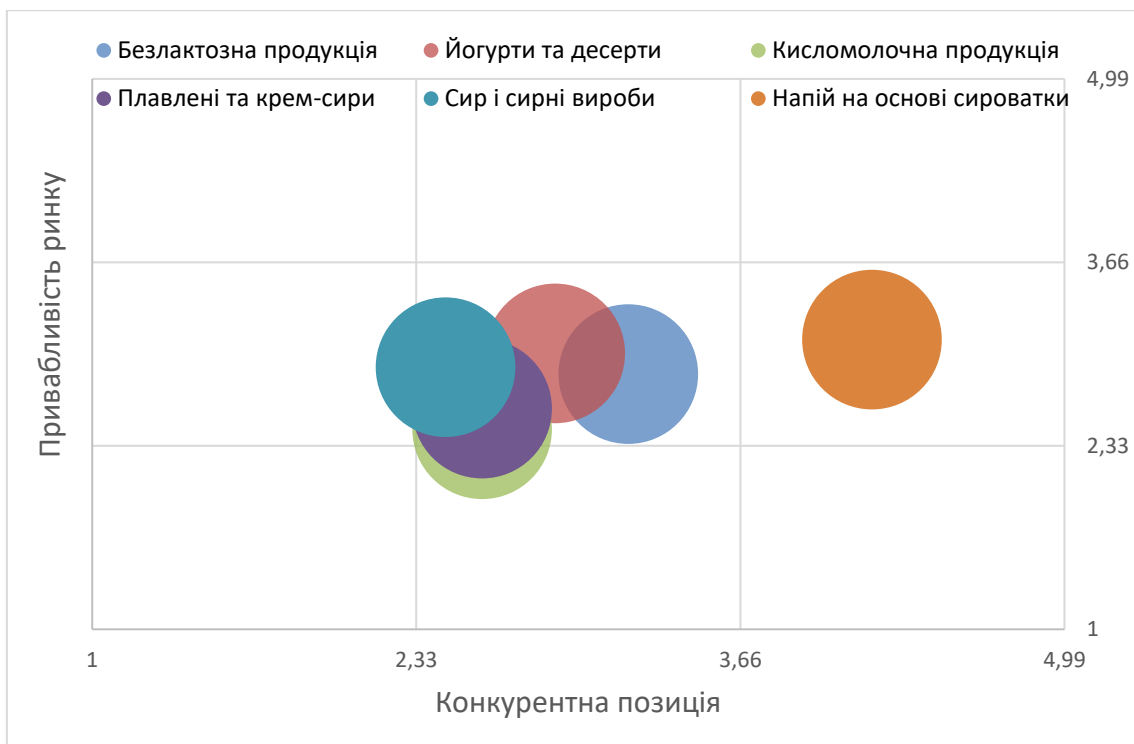


Рис. 2.12 – Матриця McKinsey ТОВ «Гормолзавод».

Судячи з проаналізованої матриці можна впевнено сказати, що ТОВ «Гормолзавод» має збалансований асортимент і високий потенціал для такої продукції, як напій на основі сироватки. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що підприємство має провести стратегію поглиблення для більшості продукції, та провести активну маркетингову кампанію для займання ніші такого продукту як напій на основі сироватки.

Висновки до розділу 2

Дослідження ринку молочної галузі в Україні вказує на те, що не дивлячись на зовнішні загрози, ТОВ «Гормолзавод» має потенціал розвиватись та розширюватись на ринку.

За методом 5 конкурентних сил М. Портера було визначено, що підприємству не загрожує поява нових гравців на ринку, а вихід з ринку російських брендів, та тих, які мали російське коріння, вказує на потенціал зайняти нішу в сегменті йогуртів та десертів для дітей.

За матрицею McKinsey було визначено, що продукт «ІСЕСироватка» практично не має конкурентів по своєму виду продукції на ринку, що дає цьому продукту шанс зайняти нішу та зробити його «зіркою» підприємства.

З цього виходить, що в наступному розділі стає можливим розробити чіткі системи маркетингових стратегій для ТОВ «Гормолзавод», обґрунтувати їх та порахувати прогнозований темп приросту прибутку за допомогою ROMI.

РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД»

3.1 Обґрунтування напрямків удосконалення стратегії ТОВ «Гормолзавод»

Задля аналізу і обґрунтування напрямків маркетингової стратегії, важливо чітко визначити місії та цілі підприємства.

Місія ТОВ «Гормолзавод»: «Смак та натуральність — наші головні пріоритети. У продукції ніколи не буде шкідливих добавок та іншої хімії.». Така місія сформульована правильно, адже в ній стисле формулювання, відсутні цифри росту і розвитку підприємства, є зовнішня спрямованість на потенційного споживача.

Єдиним зауваженням є те, що місія не вказує виробника, гасло має бути чітким, змістовним, заохочуючим і мати чітку асоціацію з назвою підприємства. Наприклад: «Гормолзавод гарантує смак і натуральність, наш склад – наше обличчя, перевірте самі!»

Одна з цілей «Гормолзаводу», яка зазначена на сайті: «Наша мета - щоб якомога більше українців пили наше натуральне молоко». Це вказує на те, що виробник планує розширяться та укріплюватись на ринку, займати конкурентні позиції поруч з гігантами молочної галузі. Виходячи з цієї цілі та висновків з розділу 2, можемо запропонувати також короткострокові, середньострокові та довгострокові цілі, які показані на табл. 3.1.

Корпоративна, або загальна стратегія (від лат. corporatio – зв'язок) - це загальний план керівництва диверсифікованим підприємством (компанією), який поширюється на всі його підрозділи, охоплюючи всі напрямки діяльності. Формується вищим керівництвом підприємства. [25]

Таблиця 3.1 – Цілі підприємства ТОВ «Гормолзавод»

Вид цілі	Зміст цілі	Завдання
Короткострокові цілі (на 1 рік)	1.Збільшити об'єм продажів на 30% 2.Розширити та поглибити асортимент продукції 3.Закріпити асоціацію в споживачів з власним брендом.	1.Якісне польове дослідження попиту на продукцію завдяки анкетуванню в соціальних мережах, визначення найбільш популярних сегментів, та маркетингові заходи задля покращення ситуації з менш вживаними продуктами. 2.Розробка нових смаків та активне спостереження за ринком. 3.Рекламні заходи та акції, чіткий імідж і репутація на ринку, просування в соціальних мережах.
Середньострокові цілі (на 2-3 роки)	1.Збільшення виробничих потужностей для розширення на ринку. 2.Збільшення прибутку за рахунок чітких асортиментних лінійок.	1.Залучення більших потужностей для виробництва (вкуп або приєднання до себе дрібніших ферм). 2.Стійкі, чітко виражені асортиментні лінійки, а яких споживач буде вільніше та швидше орієнтуватись.
Довгострокові цілі (на 3,5-5 років)	1.Отримати рівноцінно лікуючу позицію на ринку з «китами» молочного бізнесу.	1.Враховуючи всі перемінні за роки – розробка та дотримання маркетингового стратегічного плану.

Задачею майбутніх маркетингових заходів буде зменшити вплив слабких сторін, та навпаки – покращити та вдосконалювати сильні сторони. Детальніше показники загроз, можливостей та рішень можна розглянути на SWOT-аналізі, який показано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – SWOT- аналіз підприємства «Гормолзавод»

	сильні сторони (S)	слабкі сторони (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Потужне налагоджене виробництво. 2. Якість, доведена незалежними лабораторіями з сертифікатами. 3. Широкий асортимент. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дизайн упаковок, який легко губиться на прилавку. 2. Слабкі рекламні кампанії, відсутність впізнаваності бренду. 3. Великий збиток через короткий термін зберігання продукції, який не встигає розкупитись.
можливості (O)	SO-рішення	WO-рішення
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростаюче споживання безлактозної продукції; 2. Вихід з ринку продуктів з російським корінням; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту безлактозної продукції; 2. Активна рекламна кампанія на ринку йогуртів та десертів з використанням маскоту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активне ведення соц. мереж для зацікавленості продуктом, SEO-оптимізація та таргетована реклама. 2. Створення яскравого дизайну упаковки 3. Розробка чіткого позиціонування кожної лінійки продукції;
загрози (T)	ST-рішення	WT-рішення
<ol style="list-style-type: none"> 1. Воєнний стан. 2. Імпортна продукція, яка створює конкуренцію на ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рекламна кампанія, яка закріплює в споживачів підтримку українського виробника. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. PR заходи, пов'язані з соціальною відповідальністю 2. Акції, такі як 1+1=3, сезонні знижки та тематичні рекламні кампанії для широкого охопту в короткий термін.

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози, можна зробити висновки, що не дивлячись на широкий асортимент та потенціал виробництва, в підприємства досі є прогалини в сфері маркетингу. Це проявляється як в відсутності класичної реклами (білборди, реклама на радіо, телереклама, тощо), так і малоактивне просування в мережі Інтернет (відсутність графіку постигну, відсутність в My Business від Google, не налаштований SEO, відсутність таргетованої реклами, відсутність актуальних рекламних відео, порушена комунікація на сайті). Також в

підприємства є вже готова PR-кампанія з волонтерськими організаціями, але про неї надто мало говорить само підприємство, не дивлячись на потенційно покращений зв'язок з громад кістю. Через таку рекламну кампанію, в продукту немає чіткої асоціації з брендом, немає гасла, яке б чіпляло. Наприклад, як в конкурента: «Яготинське – мабуть найкраще, що зробили дорослі». Дизайн, який легко розчиняється серед конкурентів також є слабкою стороною, що можна вирішити завдяки його переосмисленню.

Окремо варто розглянути недопрацьовані лінійки продукції, які вказані на сайті. Лінійки «Млечний путь», «Класична», «Здоров'я» та «Джуніор» не виконують свою функцію, так як асортимент не вказує на конкретну цільову аудиторію. Варто переглянути назви та розподіл продукції, наприклад, виокремити всю безлактозну продукцію в лінійку, яка представлена тільки ним. Таким чином, люди, для яких така продукція принципова через особливості організму, зможуть легше знайти потрібний їм продукт.

Воєнний стан може бути не тільки загрозою, а й мотивацією для українців обирати українські продукти, особливо якщо підприємство заробило асоціацію якісної продукції та активної волонтерської діяльності. Не зайвим буде провести окремі заходи, пов'язані з дітьми під час свят.

Враховуючи проаналізовані дані ТОВ «Гормолзавод» за допомогою таких інструментів як матриця MacKinsey та п'ять конкурентних сил Портера, можна визначити загальну стратегію – зростання. Серед них була обрана стратегія концентрованого зростання. Воно передбачає посилення позицій на ринку, розвиток ринку і продукту. Виходячи з цього, дана стратегія передбачає виконання наступних дій:

- розвиток підприємства та збільшення його виробничих потужностей;
- розширення асортименту;
- активна маркетингова підтримка.

Обрана конкурентна стратегія – диференціації та розвиток таких високо потенційних позицій як безлактозна продукція, йогурти та десерти лінійки «Джуніор» та унікальної «ІСЕСироватки». Успіх прямо залежить від

виконання наступних умов: відділ маркетингу має збільшене фінансування для реалізації рекламних заходів, збільшення виробничих потужностей підприємства. За рахунок їхнього дотримання можна отримати на виході успішну мережу молочної продукції не тільки по одеській області, а й по всій Україні.

3.2 План заходів з удосконалення системи маркетингових стратегій ТОВ «Гормолзавод»

Відповідно до існуючої маркетингової системи і її складових, вважаємо за потрібне сконцентрувати увагу на трьох з них: товарно-ринкову, цінову та комунікаційну.

Розробка включатиме такі продукти як:

- Безлактозна продукція;
- Йогурти та десерти з ЦА діти;
- Напій з сироватки «ІСЕСироватка».

За допомогою методики І. Ансофа, матриці товар-ринок, можемо краще визначити тип товарно-ринкової стратегії на рис. 3.1.

		Товар	
		Існуючий	Новий
Ринок	Існуючий	<p>Стратегія поглиблення на ринку</p> <p><i>Закріплення на позиціях в йогуртах та десертах, а також безлактозної продукції.</i></p>	<p>Стратегія розвитку товару</p> <p><i>Збільшення асортименту напоїв на основі сироватки.</i></p>
	Новий	<p>Стратегія розширення ринку</p> <p><i>Збільшення видів безлактозної продукції.</i></p>	<p>Диверсифікація</p>

Рис. 3.1 – Матриця І. Ансофа товар-ринок для ТОВ «Гормолзавод»

Для безлактозної продукції найбільше підходить стратегія розширення ринку, так як продукція та асортимент активно зростає та має відповідний потенціал.

Для йогуртів та десертів доречною буде стратегія поглиблення на ринку через його насиченість цим продуктом, ТОВ «Гормолзавод» має провести активну рекламну кампанію, для того щоб закріпитись та здобути популярність серед споживачів на фоні конкурентів.

Напої на основі сироватки мають широкий потенціал через свою унікальність на ринку, тож стратегія розвитку товару відходить для того, аби збільшувати асортимент та впроваджувати активну рекламну кампанію щоб представити продукт для найбільшої кількості потенційних споживачів.

Матрицю системи маркетингових стратегій для ТОВ «Гормолзавод» по даних чотирьох напрямків зображено у табл. 3.3.

Табл. 3.3 – Матриця маркетингових стратегій ТОВ «Гормолзавод»

Маркетингова стратегія	Напрямок діяльності		
	Розвиток безлактозної продукції	Розвиток лінійки «Джуніор»	Розвиток напою на основі сироватки
Товарно-ринкова стратегія	Стратегія розширення ринку, збільшення видів безлактозної продукції.	Стратегія поглиблення на ринку, закріплення позицій.	Стратегія розвитку товару: збільшення асортименту, активне просування на ринку.
Цінова стратегія	Дотримання ціни на рівні з конкурентами.	Ціни на середньому рівні разом з конкурентами.	Активне впровадження акцій 1+1=3 для швидшого ознайомлення з продуктом.
Комунікаційна стратегія	Оновлення сайту: -додавання продукції в окрему лінійку, -налаштування пошуку SEO. Активна таргетована реклама в соц. мережах.	Активне ведення соц. мереж та створення аканту в TikTok: -слідкування за трендами в дітей, -акції для взаємодії зі сторінками (конкурси, загадки)	Комунікація через Instagram та Facebook, активна таргетована реклама.

Можна помітити, що безлактозні продукти мають потенціал не тільки закріпитись серед конкурентів на ринку, а й розвивати цю галузь. Такий конкурент як «Волошкове поле», наприклад, створює не тільки безлактозні молочні напої, а й кисломолочний сир та масло. «Гормолзавод» має потенціал не відставати від конкурента, створюючи на полицях безлактозні продукти. Наприклад: айран, наріне, масло, кисломолочний сир, сирне суфле. Для когось безлактозна продукція це не тільки модний продукт, а необхідність. Враховуючи ці болі потенційного споживача, пропонується виокремити всю безлактозну продукцію в окрему лінійку та створити для нього особливий дизайн, який привертатиме увагу. Звичайна бузкова стрічка, як показано на додатку «Е» - недостатньо, аби споживач помітив необхідний для себе продукт. Приклади конкурентів, які краще використали дизайн для позначки особливої продукції показаний на додатку «Є». Особливо доречним для цього продукту буде SEO реклама в Google, так як при пошуку безлактозної продукції, «Гормолзавод» майже не потрапляється в рекомендаціях, виключення – безлактозна ряженка (додаток «Ж»)

Лінійка «Джуніор» також має потенціал для закріплення продукту на ринку, проте немає закріпленої асоціації до цільової аудиторії. Джуніор – це хто? Підлітки? Діти молодших класів? Дошколята? Дизайн упаковки також не вказує на цільову групу, не дивлячись на яскравість кольорів на упаковках – немає достатньої кількості сигналів для потенційного споживача, щоб обрати його. Наприклад: в школу, або через відомого персонажа, або щоб саме цей продукт обрала мама дитини. Пропонується переглянути дизайн пакування та створити, наприклад, маскота лінійки, як це зробили «Растішка». Створення маскоту потребує ретельного аналізу та навичок, аби він не був провальним. Наприклад, створювати корову як маскота – ризиковано через перенасичення використання цього образу на ринку молока і в принципі пов'язаної з молоком продукції. Найкращий образ для дітей – дослідник. Нехай персонаж, пов'язаний з лінійкою «Джуніор» буде з казкового молочного світу, де будуть солодкі хмаринки (прив'язка до десерту «Хмаринка»), різні озера та річки з

йогуртів («Бананове озеро», «Річка з Яблуневого міста»). Нехай діти досліджують світ асортименту разом з цим персонажем, беруть його до школи і показують друзям. Така стратегія розрахована на дітей віком від 3 до 7 років.

«ІСЕСироватка». Даний продукт має широкий потенціал на ринку, так як майже не має конкурентів. Вже існуюча маркетингова стратегія підприємства робить цей продукт сезонним, прив'язуючи його до літа та спеки. Таке рішення скорочує його продажі, що можна виправити або додавши до нього іншу асоціацію, або розширивши асортимент напою, в якому буде використана інша стратегія. Перший варіант дає змогу додати даний продукт до вже існуючої лінійки «Джуніор», позиціонуючи його як конкурента «шкідливих» газованих напоїв та таким чином зайвий раз прикріплюючи до підприємства асоціацію зі здоров'ям. В такому варіанті, можна передивитись назву напою, і зробити його більш нейтральним, не настільки прямо вказуючи на основу продукту, так як він може відштовхувати дитячу аудиторію. Сироватка асоціюється в дітей не зі здоров'ям, а скоріше з дивним кислим продуктом. Схожий метод використали «Danone», назвавши свій продукт як «лакто-чай». Продовжуючи ідею маскоти і його чарівного світу, можна також прив'язати походження до нього, наприклад, до чарівних фруктів, де смачна сироватка буде їхнім соком. В іншому варіанті можна просто додати напій на основі сироватки, який матиме актуальність не тільки влітку, асоціацію можна прив'язати до здоров'я (дієтологи, спортсмени).

3.3 Прогноз ефективності заходів з удосконалення системи маркетингових стратегій ТОВ «Гормолзавод»

Враховуючи всі наведені пропозиції, можемо визначити перелік основних витрат для кожного з продуктів та основної маркетингової діяльності ТОВ «Гормолзавод» за рік.

Безлактозна продукція ТОВ «Гормолзавод» потребує розширення асортименту та створення окремої лінійки, яка відобразиться на сайті, в закріплених історіях в Instagram та в Facebook. Дана позиція має отримати

налаштовану таргетовану рекламу та SEO налаштування для висвітлення продукту по пошуку в Google. Також варто звернутись за дизайнером для розробки дизайну всієї лінійки, який буде чіпляти увагу потенційного споживача і виділить продукт серед конкурентів – табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – План витрат на стратегію розвитку безлактозної продукції

Напрямок витрат	Сума, тис.грн.
Розробка нових продуктів	200
Дизайн пакування	30
Таргетована реклама	130
SEO	120
Разом	480

Всього витрат на втілення стратегічного рішення стосовно розвитку безлактозної продукції за рік: 480 тис. грн.

Йогурти та десерти для дітей: для лінійки «Джуніор» буде доречним передивитись назву та стратегію просування. Пропозиція: розробити маскота лінійки, від якого буде залежати дизайн пакування та PR-кампанії; SEO для пошуку в Google та таргетована реклама в Instagram. Створення рекламних відео з анімацією маскота, професійна рекламна фотосесія з дітьми для подальшого постигну, волонтерські заходи – табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – План витрат на стратегію розвитку лінійки «Джуніор»

Напрямок витрат	Сума, тис.грн.
Розробка маскота	50
Дизайн пакування	30
Відео та фотосесії для рекламних матеріалів	120
Таргетована реклама	130
SEO	120
Соціальні заходи	75
Разом	525

Сумарні витрати на вдосконалення позиціонування лінійки «Джуніор» складуть 525 тис.грн.

Солодкій напій на основі сироватки. Для даного продукту було запропоновано приєднати його до лінійки «Джуніор» та розробити окремий дизайн для дорослих. Контент для соціальних мереж має підкріплюватись професійною фотосесією та створенням коротких рекламних відео. Для відносно нового продукту на ринку найбільша увага йде на SEO та таргет в соцмережах – табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – План витрат на стратегію розвитку напою на основі сироватки

Напрямок витрат	Сума, тис.грн.
Дизайн пакування	30
Створення рекламних матеріалів (фото та відео)	130
Таргетована реклама	150
SEO	150
Разом	460

Всього на просування даного продукту необхідно інвестувати 460 тис. грн.

Зауважимо, що створені фото та відео матеріали доцільно буде розміщувати на сайті ТОВ «Гормолзавод» та у соціальних мережах підприємства.

Таким чином, сумарні додаткові витрати на втілення стратегічних рішень складуть 1465 тис.грн.

За даними, наданими ТОВ «Гормолзавод», обсяги реалізації безлактозної продукції склали 1990,4 тис.грн, лінійки «Джуніор» - 5971,2 тис.грн., а напою на основі сироватки – 1492,8 тис.грн. Результатом реалізації запропонованих рішень, буде зростання обсягів продажу даних товарних груп на 40% (безлактозна продукція), на 35 – лінійка «Джуніор» та напій на основі сироватки – у два рази. Крім того, збільшення комунікацій призведе до зростання обсягів продажу на 10% всієї іншої продукції ТМ «Гормолзавод». З урахуванням рентабельності відповідних продуктів, ми розрахували додатковий прибуток, що буде отримано як результат даних маркетингових інвестицій. Він складе 1533,6 тис.грн.

Результатами реалізації запропонованих стратегічних рішень буде зростання обсягів продажів відповідних продуктів та прибутку. Відповідні розрахунки надано у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок прогнозних показників ТОВ «Гормолзавод»

Показник	Факт	Прогноз	Відхилення абсолютне	Відхилення відносне, %
Дохід від реалізації, тис.грн.	49760	59662,24	9902,24	19,9
У т.ч.				
- безлактозні продукти	1990,4	2786,56	796,16	40
- лінійка «Джуніор»	5971,2	8061,12	2089,92	35
- напій на основі сироватки	1492,8	4478,4	2985,6	200
Прибуток від реалізації продукції, тис.грн.	4976	6972,37	1996,37	40,12
У т.ч. додатковий прибуток за рахунок втілення стратегічних рішень	x	1533,60	1533,60	100
Витрати на маркетинг, тис.грн.	4880	6345	1465	30,02
ROMI	1,97	4,68	2,72 п.п.	x

Розрахунок показника рентабельності маркетингових інвестицій – ROMI буде наступне:

$$ROMI = (15336,6 - 1465,0) / 1465,0 * 100\% = 4,65\%$$

Це значення на 2,72 процентних пункти більше за фактичне. Тобто доводить економічну доцільність запропонованої стратегії для ТОВ «Гормолзавод».

Висновки до розділу 3

Враховуючи результати маркетингового стратегічного аналізу, було розроблено систему маркетингових стратегій для ТОВ «Гормолзавод».

На початку були визначені основні цілі підприємства, на основі яких було вирішено обрати стратегію зростання за допомогою конкурентної стратегії диференціації.

За допомогою матриці Ансофа «товар-ринок» було визначено стратегію для кожного з продуктів ТОВ «Гормолзавод», а саме:

1. Стратегія поглиблення на ринку для йогуртів та десертів;
2. Стратегія розширення ринку для безлактозної продукції;
3. Стратегія розвитку товару для напоїв на основі сироватки.

Ґрунтуючись на матриці системи маркетингових стратегій для ТОВ «Гормолзавод» було детально розписано три стратегічних напрямки для кожного з трьох обраних продуктів: товарно-ринкову, цінову та комунікаційну.

Також був розроблений чіткий план дій рекламних компаній, рентабельність яких було наведено в розрахунках.

З цього можна зробити висновок, що запропоновані системи маркетингових стратегій для підприємства ТОВ «Гормолзавод» матимуть позитивний вплив на підприємства і є актуальними для досягнення його стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Для підприємства ТОВ «Гормолзавод» було проведено ряд аналітичних заходів, які показують маркетингову діяльність підприємства, його становище на ринку та потенціал розвитку.

На сьогоднішній день, молочна галузь України стикається з рядом загроз, які впливають на її ринок та положення підприємств на ньому. Не дивлячись на воєнний стан, на ринку в принципі споглядається тенденція зменшення обсягу продукції на душу населення, що вказує на потребу в якісній продукції, яка може гарантувати потенційному споживачу задоволення від його споживання. Імпортні продукти створюють конкуренцію, змушуючи українських виробників нарощувати конкурентоспроможність та активно розвиватись на ринку. Проте, також варто зазначити, що з полиць зникли продукти з російським та білоруським корінням, що дозволяє розширити потенціал для української продукції.

ТОВ «Гормолзавод» має потенціал завдяки своїм принципам та технологіям виробництва молочної продукції. Проаналізувавши його маркетингові заходи, було виявлено, що маркетинговий відділ не отримує достатнє фінансування для просування підприємства на цифрових ресурсах, не кажучи вже про відсутність класичної реклами (банери, радіо-реклама, тощо). На сайті помічені помилки та відсутність актуальних новин підприємства, соціальні мережі ведуться нестабільно, відсутні PR-заходи.

За допомогою матриці McKinsey було виявлено особливий продукт під назвою «ІСЕСироватка», в якого практично немає конкурентів на ринку. Переосмислення маркетингової стратегії для продукту може дозволити йому зайняти нішу солодких напоїв на основі сироватки, створюючи конкурентну позицію серед інших виробників молочної продукції. Одна з пропозицій була націлена на те, щоб додати даний продукт в лінійку «Джуніор», аби продукт не асоціювався виключно з літом та спекою, так як відсутність сезонності дає

йому більший потенціал. Так само було запропоновано розвивати даний продукт серед дорослих за допомогою яскравого дизайну та більш нейтральної назви продукту, асоціація з яким буде більше пов'язана зі здоров'ям та насолодою від користі продукту.

Вихід з ринку торгової марки «Растішка» дає можливість ТОВ «Гормолзавод» розвинути власну лінійку «Джуніор» за допомогою створення маскоти (персонажу брэнда). Розробка персонажа та яскравий дизайн упаковок зможе закріпити впізнаваність брэнду серед цільової аудиторії дітей віком від 3 до 7 років. Пропонується уникати використання корови в якості персонажа, натомість, зробити його дослідником в світі, який складається з молочної продукції ТОВ «Гормолзавод» (суфле «Хмаринка», йогурти, тощо). Активне просування та залучення дітей комунікувати з продуктом (за допомогою конкурсів, трендів, акцій) дозволить зайняти стійку конкурентну позицію серед «китів», таких як, наприклад, «Яготинське для дітей».

Враховуючи потребу особливого сегменту людей, для яких вживання безлактозної продукції є принциповим, було також запропоновано розвивати дану продукцію, розширюючи її асортимент. Для зручності потенційних споживачів, було запропоновано переглянути дизайн упаковок, роблячи його більш помітним на фоні звичайних молочних продуктів, а також створити окрему лінійку на сайті.

Враховуючи вище зазначені пропозиції, можна сказати, що потреба в ТОВ «Гормолзавод» у впізнаваності брэнду вирішується запропонованою системою маркетингових стратегій. Це також можна помітити за розрахунком рентабельності маркетингових заходів методом ROMI, який дорівнює 4,6% та показує позитивний вплив на підприємство, що доводить актуальність запропонованої системи маркетингових стратегій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Івченко Є.А. Дослідження підходів щодо визначення сутності маркетингової стратегії підприємства / Є.А. Івченко // Механізм регулювання економіки. – 2019. – № 4, Т. 2. – С. 90-96.
2. Сучасні підходи до визначення поняття та сутності маркетингової стратегії підприємства :[Веб-сайт].URL: [http://www.lef.lviv.ua/files/archive/journal/2014/4\(04\)_2014.pdf#page=129](http://www.lef.lviv.ua/files/archive/journal/2014/4(04)_2014.pdf#page=129) (дат звернення 11.11.2023)
3. Райко Д.В. Методологічний підхід до формування та реалізації стратегій маркетингової діяльності підприємства / Д.В. Райко // Проблеми науки. – 2019. – № 1. – С. 27-36.
4. Виноградов О.А., Руделіус В. Маркетинг: Підручник / В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов та ін. ; Ред.-упор. О.І. Сидоренко, П.С. Редько. – К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2015. – 422 с.
5. Павленко А.Ф. Маркетинг / А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, А.В. Войчак, Є.В. Крикавський та ін.; За наук. ред. д-ра екон., проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка; Кер. авт. кол. д-р екон. наук, проф. І.Л. Решетнікова // Підручник. – К.: КНЕУ. – 2018. – С. 90-118.
6. Маркетингова стратегія підприємства :[Веб-сайт].URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/213-219.pdf (дата звернення: 13.11.2023)
7. Економічна енциклопедія (у трьох томах). Том 2. Відп. редактор С. В. Мочерний. – К.:Видавничий центр "Академія", 2017. – 848 с.
8. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств. Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2015. — 347 с.
9. Телетов О. С. Маркетинг у промисловості: Монографія / О.С. Телетов. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 248 с.

10. Куденко Н.В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Логістика». – 2004. – № 499. – С. 72 – 78.
11. Методи та інструменти стратегічного маркетингового планування: [Веб-сайт].URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/2e58edbb-be08-458b-b1f3-6bc69eb0c404/content> (дата звернення: 15.11.2023)
12. Багорка М.О., Челак В.В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 32–37
13. Гриневецька Л.В. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. № 38. С. 248–252.
14. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств: [Веб-сайт].URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4904/1/%d0%a1%d0%a2%d0%90%d0%a2%d0%af%20%d0%91%d0%90%d0%93%d0%9e%d0%a0%d0%9a%d0%90%2c%20%d0%9a%d0%90%d0%94%d0%98%d0%a0%d0%a3%d0%a1%2c%20%d0%9a%d0%a0%d0%90%d0%92%d0%95%d0%a6%d0%ac.pdf> (дата звернення: 16.11.2023)
15. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 502–506
16. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. 2018. № 17. С. 402–412
17. Статистичний сервіс Clarity Project: [Веб-сайт].URL: <https://clarity-project.info/> (дата звернення: 22.11.2023)
18. Офіційний сайт ТОВ «Гормолзавод» :[Веб-сайт].URL: <https://gormolzavod-odessa.com.ua> (дата звернення: 22.11.2023)

19. Як російське вторгнення вплинуло на ринок молока в Україні [Веб-сайт].URL: <https://foreignukraines.com/2023/11/19/how-the-russian-invasion-affected-the-milk-market-in-ukraine/> (дата звернення: 24.11.2023)
20. Зміни у молочній галузі за рік війни: результати першої експертної зустрічі: [Веб-сайт]. URL: https://export.gov.ua/news/4644-zmini_u_molochnii_galuzi_za_rik_viini_rezultati_pershoi_ekspertnoi_zustrichi (дата звернення: 25.11.2023)
21. Статистичний сервіс Інфагро: [Веб-сайт].URL: <https://infagro.com.ua/ua/> (дата звернення: 23.11.2023)
22. Леонід тулуш: молочна галузь за воєнного стану: [Веб-сайт].URL: <https://uadairy.com/molochna-galuz-za-voennogo-stanu/> (дата звернення: 24.11.2023)
23. Статистичний сервіс Держстат: [Веб-сайт].URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 26.11.2023)
24. Каталог компаній України: [Веб-сайт].URL: <https://catalog.youcontrol.market/> (дата звернення 26.11.2023)
25. Маркетингові стратегії: [Веб-сайт].URL: <https://duikt.edu.ua/> (дата звернення: 26.11.2023)
26. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навчально-методичний посібник / Укладач: І.Я.Мендела. – Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. – 102 с.
Бондаренко В. М. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві / В. М. Бондаренко, З. О. Тягунова. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2015. – №1. – С. 95.
27. Маркетинг «Життєвий цикл товару», [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/tema-5/5-5-zittevij-cikl-tovaru>
28. Бутенко Н. В. Основи маркетингу : підручник [Електронний ресурс] / Н. В. Бутенко. — Режим доступу : <http://books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/>

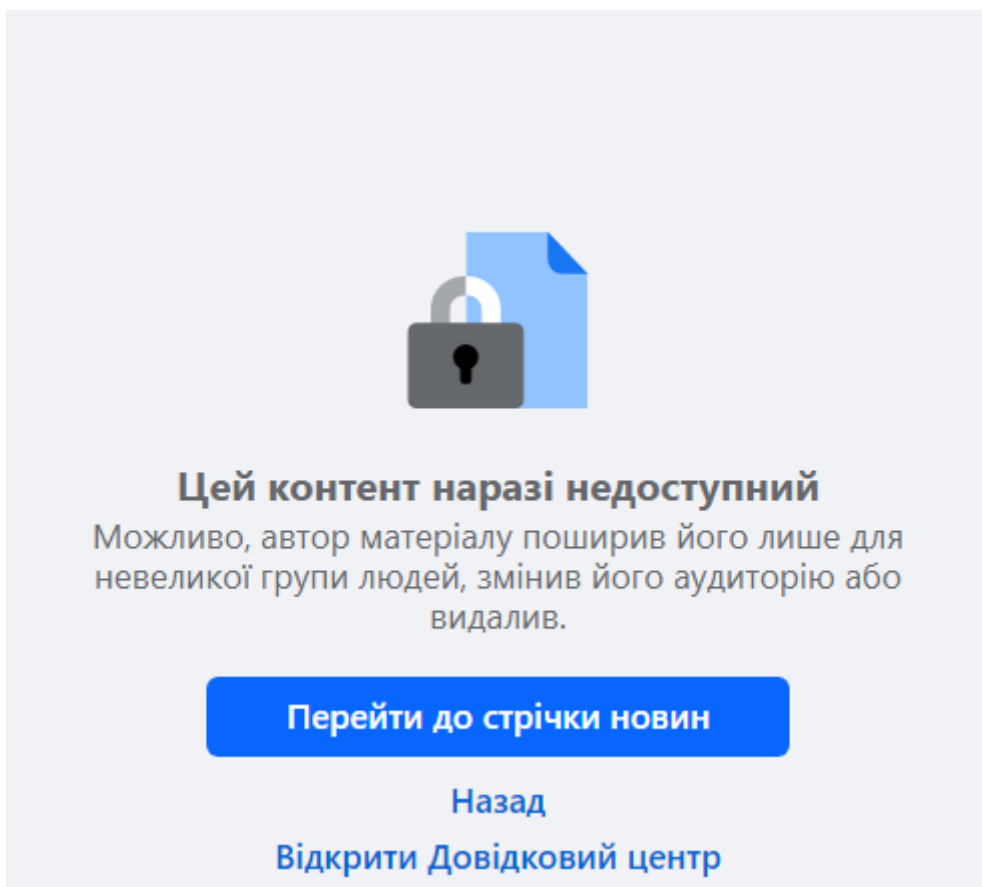
29. Волкова М. В. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства / М. В. Волкова. // Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – №16. – С. 281–286.
30. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2021 та прогноз об'ємів ринку 2022: експертна оцінка всеукраїнської рекламної коаліції. Київ, 2020. – Режим доступу: URL: http://vrk.org.ua/docs/AnnualRep2021_All-Ukrainian%20Advertising%20Coalition.pdf
31. Шинкаренко В. Г. Особливості комплексу маркетингу на харчових виробництвах / Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2021. – № 38. – с. 361 – 365.
32. Павленко А. Ф., Войчак А. В., Примак Т. О. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика / Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. — К. : КНЕУ, 2015. — 408с.
33. Бойчук І. В. Інтернет в маркетингу: підручник / І. В. Бойчук, О. М. Музика. – К. : Центр учбової літератури, 2020. – 512 с.
34. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський; М-во освіти і науки України, Донец. держ. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Школа маркетингового менеджменту. – К. : Професіонал, 2016. – 288 с
35. Гайванович Н. В. Комплекс маркетингу у сфері послуг: процес та забезпечення / Н. В. Гайванович // Національний університет „Львівська політехніка”, 2019. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/vnulp/logistyka/2019_649/21.pdf.
36. Демків Я. В. Трансформація елементів комплексу маркетингу високотехнологічних товарів / Я. В. Демків // Національний університет „Львівська політехніка”, 2019. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/VChnu/ekon/2019_5_3/050-054.pdf.
37. Коваленко В.А. SWOT-аналіз підприємства, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://stud.com.ua/15044/marketing/swot_analiz_pidpriyemstva

38. Аспекти маркетингу: реклама та комунікації. Шляхи підвищення ефективності функціонування реклами в Україні: досвід, проблеми, перспективи) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://reklama.marketing-library.info/nauka_pro_reklamu.html.
39. Ілляшенко С.М., Баскакова М.Ю. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./Сумський держ. ун-т. — К.: Центр навчальної літератури, 2016. — 192 с.
40. Корецький М.Х. Стратегічне управління / М.Х. Корецький, А.Д. Дегтяр, О.І. Дацій – К. : Центр навчальної літератури, 2017. – 240 с.
41. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. — К.: Експерт, 2021. — 384 с.
42. Заборовський В. П. Основи маркетингу/Подільська держ. аграрно-технічна академія. — Кам'янець-Подільський: Абетка, 2020. — 153 с.
43. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / В.Д. Немцов, Л.Є Довгань. – Київ, 2020. – 560 с.
44. Левицький Ю.А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. / Ю.Д. Костін, Ю.А. Левицький // Вісник економічної науки України. – 2018. - №2. – С. 60-63.
45. Буковинська бібліотека «Види нового товару. Процес створення нового товару», [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/24395/>
46. Ілляшенко С.М. Управління інтелектуальним капіталом підприємства: монографія / С.М. Ілляшенко, Є.О. Голишева, А.В. Колодка. – Суми: ТОВ «Триторія», 2017. – 360 с.
47. Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2019. – 480 с.
48. Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія / за заг. ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2018. – 616 с.

49. Божкова В.В. Стратегічні аспекти комунікаційної політики в інноваційній діяльності промислових підприємств: монографія / В.В. Божкова. – Суми: ТОВ «ТД «Папірус», 2021. - 362 с.
50. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком: монографія / за заг. ред. О.А. Біловодської. - Суми : Університетська книга, 2020. – 432 с.
51. Божкова В.В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств: монографія / В.В.Божкова. – Суми: «Вид-во СумДУ», 2017. - 305 с.
52. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації: монографія / С.М. Ілляшенко, Г.О. Пересадько; за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2019. – 328 с.
53. Корецький М.Х. Стратегічне управління / М.Х. Корецький, А.Д. Дегтяр, О.І. Дацій – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 240 с.
54. Косенков СІ. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. - К.: Видавничий дім "Скарби", 2014. - 464 с.
55. Телетов О.С. Маркетинг продукції виробничо-технічного призначення. - Суми: Вид-во Сумського державного університету, 2012. – 231 с

ДОДАТКИ

Додаток А



Instagram

Увійти

Зареєструватися

На жаль, ця сторінка недоступна.

Посилання, за яким ви перейшли, можливо, пошкоджене або сторінку видалено. Назад до Instagram.



ГорМолЗавод Odessa

@odessa1351 · Підписалося 47 користувачів · 2 відео

Докладніше про цей канал >

Підписатися

Головна

Відео



Завантаження

▶ Відтворити все



ГМЗ Одесса


640 тис. переглядів
• 4 роки тому




Молоко ГМЗ


58 тис. переглядів · 4 роки тому

← **miskmolzavododesa** ⋮


 **311** Дописи **3 778** Читачі **16** Відстежую...

Міськмолзавод №1
Місцева компанія

 Найнатуральніша молочна продукція в Одесі та регіоні






 Завжди смачно та молочно!

Шукай нас у магазинах міста 🙌

 gormolzavod-odessa.com.ua/uk//

вул.Хуторська, 101, Odessa, Ukraine 65000

Стежити Повідомлен... Контакти +

 **Продукція**  **Наш завод**  **Відгуки**  **Як смачно**  О,



Одеський Міськмолзавод 1

7,3 тис. позначок(-ки) •
«Подобається»

читачі:
7,5 тис.

Натуральні - зі 100% натурального молока
екстра-класу. Якісні. Улюблені.

 **Повідомлення**



Google

Усі Зображення Новини Відео Більше Інструменти

Приблизна кількість результатів: 5 400 (0,42 с)

Результати Білгородський район, Одеська область - Вибрати область

gormolzavod-odessa.com.ua
<http://gormolzavod-odessa.com.ua>


Гормолзавод №1: Головна

Колись ми вирішили, що зробимо все можливе, аби рідна Одеса могла пишатись своєю локальною якісною та смачною молочною продукцією. Фото: Молоко Молоко Фото ...

Каталог продукції
 Колись ми вирішили, що зробимо все можливе, аби рідна Одеса ...

Контакти
 Одеса, вул. Хутрська, 101, 65065, Юридична адреса: Україна, м ...

Історія компанії
 Виробництво здійснюється від найкращих сировини, асортимент ...



**МОЛОКОЗАВОД ООО,
ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО**

Масштаб Жирність Висота

Адреса: проспект Небесної Сотні, 101, Одеса,
Одеська область, 65000







Телефон: 0482 495 140

Google

Усі Зображення Новини Покупки Більше Інструменти

Приблизна кількість результатів: 998 000 (0,43 с)


Реклама

					
Молоко Галичина 39,90 грн relgovka-hor...	Молоко Житомирськ... 31,90 грн VARUS	Молоко Зоряна 35,90 грн VARUS	Молоко 900мл 2,5% - 27,00 грн Пармезан	Молоко питне ультраласте... 35,00 грн Тавкава	Молоко ультраласте... 32,40 грн stakanopt.co...

Google


Усі Зображення Новини Покупки Відео Більше Інструменти

Приблизна кількість результатів: 466 000 (0,45 с)

 **Таврія В**
<https://www.tavriav.ua> > catalog


Молочна продукція – купити онлайн с доставкою Одеса

Купити Молочна продукція в Одеса ☎048 237 53 75. Замовити доставку Молочна продукція додому чи в офіс - Інтернет магазин продуктів Таврія В.
179,90 грн

 **naprivoze.od.ua**
<https://naprivoze.od.ua> > molochka

купити Молочні продукти на привезенні в Одесі

250 грн. Високий попит. Сметана 20% Домашня. Сметана домашня.Ціна за 1 літр. 20% жирність ... Одеса, Привоз Працюємо з 10:00 до 23:00.

 **gormolzavod-odessa.com.ua**
<https://gormolzavod-odessa.com.ua>

Гормолзавод №1: Головна

продукція. Колись ми вирішили, що зробимо все можливе, аби рідна Одеса могла пишатись своєю локальною якісною та смачною молочною продукцією. Фото: Молоко ...

Таблиця - PESTEL-аналіз ТОВ «Гормолзавод»

Опис фактора	Вплив фактора на підприємство	Вірогідність змін (Експертна оцінка)					Середня вірогідність зміни фактора	Характер впливу фактора	Відносний (стандартизований) вплив фактора
		1	2	3	4	5			
Політичні фактори									
Воєний стан в країні	3	5	5	5	5	5	5	-1	-0,44
Рівень корупції	2	4	5	5	4	4	4,4	-1	-0,25
Економічні									
Рівень інфляції	3	3	4	5	3	5	4	-1	-0,35
Реальний ВВП країни	2	3	4	4	3	3	3,4	1	0,2
Темп зростання економіки	2	2	3	4	3	3	3	1	0,17
Рівень розвитку підприємства та бізнес-середовища	2	2	3	4	4	4	3,4	-1	-0,2
Рівень доходу населення	2	3	4	5	5	4	4,2	1	0,24
Соціокультурні									
Демографічні показники	2	4	4	4	4	4	4	1	0,23
Рівень споживачтва	2	4	3	4	4	3	3,6	1	0,21
Місцеві тенденції способу життя	1	3	2	3	2	4	2,8	1	0,08
Технологічні									
Рівень технологічного прогресу в галузі	1	2	2	3	3	2	2,4	1	0,07
Екологічні									
Удосконалення законів про навколишнє середовище	1	1	1	2	2	1	1,4	1	0,04
Правила щодо утилізації відходів та споживання енергії	2	2	2	2	2	1	1,8	-1	-0,1
Місцеві екологічні проблеми	2	3	4	4	4	3	3,6	-1	-0,21
Вплив підриву Каховської ГЕС	3	4	4	4	4	4	4	-1	-0,35
Юридичні									
Нормативно-правові акти ринку молока	1	1	1	2	1	1	1,2	1	0,03
Інструменти регулювання	1	1	2	2	1	1	1,4	1	0,04
Наближення законодавства України до стандартів ЄС	2	2	3	3	2	1	2,2	1	0,12

PA3OM	34					49,4		-0,47
--------------	----	--	--	--	--	------	--	-------



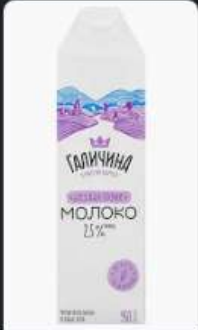







Google

Усі Зображення Покупки Відео Новини Більше Інструменти

Приблизна кількість результатів: 61 500 (0,36 с)

Реклама

					
Молоко ультрапасте...	Напій соєвий Alpro Банан ...	Молоко Галичина...	Молоко Галичина...	Молоко ультрапасте...	Напій рослинний...
50,00 грн stakanopt.co...	159,00 грн ROZETKA	52,00 грн FOP Denis P...	42,00 грн coffeeok	46,00 грн stakanopt.co...	68,00 грн ROZETKA






Google

Усі Зображення Відео Покупки Новини Більше Інструменти

Приблизна кількість результатів: 31 900 (0,39 с)

Зображення

молочні продукти aquamarket кефір

				
Ряжанка безлактозна 2,5% ...	Ряжанка безлактозна 4,0% ...	Безлактозна ряжанка 2,5%	Напій мигдальни...	Ряжанка Слов'яночк...
Обжора	Green Ferma	Гормолавед №1	100,00 грн ROZETKA	57,49 грн Сільпо

Більше в Google

Ще 6 зображень