



**КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»**

**на тему: «Розробка альтернативних проектів переробки молочної сировини при будівництві фабрики морозива із застосуванням інноваційних технологій систем охолодження та маркетинговим забезпеченням стратегії сталого розвитку підприємства у м. Балта Одеської області»**

Головний керівник – доцент кафедри ТМОЖПтаІК, канд. техн. наук Ланженко Л.О.

**Частина 1: Проект фабрики морозива у м. Балта Одеської області (варіант 1)**

Здобувач: Швидкий А.С.

Керівник: доцент кафедри ТМОЖПтаІК, канд. техн. наук Ланженко Л.О.

**Частина 2: Проект фабрики морозива у м. Балта Одеської області (варіант 2)**

Здобувач: Іванов Б.А.

Керівник: доцент кафедри ТМОЖПтаІК, канд. техн. наук Чабанова О.Б.

**Частина 3: Проект системи охолодження із застосуванням інноваційних технологій для фабрики морозива у м. Балта Одеської області**

Здобувач: Брюшков К.Ю.

Керівник: доцент кафедри ХУіКП, канд. техн. наук Жихарева Н.В.

**Частина 4: Проект камер зберігання готової продукції із застосуванням інноваційних технологій для фабрики морозива у м. Балта Одеської області**

Здобувач: Пруба Д.С.

Керівник: доцент кафедри ХУіКП, канд. техн. наук Когут В.О.

**Частина 5: Маркетингове дослідження ринку і споживачів морозива для розробки альтернативних проектів будівництва фабрики морозива**

Здобувач: Овдієнко А.В.

Керівники: доцент кафедри МПіТ, канд. екон. наук, доцент Бахчиванжи Л.А., ст. викл. кафедри МПіТ Голодонюк О.М.

**Частина 6: Маркетингова стратегія сталого розвитку у розробці альтернативних проектів виробництва морозива**

Здобувач: Мельникова О.О.

Керівники: доцент кафедри МПіТ, канд. екон. наук, доцент Бахчиванжи Л.А., ст. викл. кафедри МПіТ Голодонюк О.М.

**Міністерство освіти і науки України**  
**Одеський національний технологічний університет**

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу  
ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність 075 “Маркетинг”

Освітньо-професійна програма “Маркетинг”



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Маркетингова стратегія сталого розвитку у розробці  
альтернативних проектів виробництва морозива**

ШИФР КРБ.МПіТ.1.624-03.І.3.3.6

Здобувачки \_\_\_\_\_

Мельникової О.О.

4 курсу групи ЕМ-481

Керівники \_\_\_\_\_

доц. Бахчиванжи Л.А.

\_\_\_\_\_ ст. викл. Голодонюк О.М.

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від «    » червня 2025 р., протокол №

Завідувач кафедри маркетингу,

підприємництва і торгівлі \_\_\_\_\_ проф. Володимир ЛАГОДІЄНКО

**Одеса – 2025 рік**

# ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу

ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти перший (бакалавр)

Спеціальність 075 "Маркетинг"

Освітньо-професійна програма "Маркетинг"

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«10» жовтня 2024 р.

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

здобувачці

***Ользі МЕЛЬНИКОВІЙ***

1. Тема проекту (роботи) Маркетингова стратегія сталого розвитку у розробці альтернативних проєктів виробництва морозива та керівники к.е.н., доц. Бахчиванжи Л.А., Ъст. викл. Голодонюк О.М., затверджені наказом ОНТУ від «10» жовтня 2024 року № 624-03
2. Строк подання здобувачем проекту (роботи) 10.06.2025 року
3. Вихідні дані до проекту (роботи) статистична та аналітична інформація звітності ТОВ «Гормолзавод» та проєктні дані з будівництва фабрики морозива у м. Балта Одеської області
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки. Вступ (обґрунтування актуальності та методичних питань дослідження). Розділ 1. Сутність, теоретичні засади та етапи процесу стратегічного маркетингового планування Розділ 2. Маркетинговий аналіз діяльності ТОВ «Гормолзавод» (м.Одеса) та його конкурентного середовища. Розділ 3. Розробка і обґрунтування проєкту будівництва фабрики морозива в м. Балта Одеської області (варіант 1). Висновки та пропозиції. Список використаних джерел.
5. Перелік графічного матеріалу: показники діяльності ТОВ «Гормолзавод», стратегічний аналіз та оцінка маркетингового середовища підприємства, обґрунтування функціональних маркетингових стратегій сталого розвитку у розробці альтернативних проєктів виробництва морозива у м. Балта, розрахунок показників ефективності інвестицій у альтернативні проєкти з будівництва фабрики морозива.

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)


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

7. Дата видачі завдання 10.10.2024 р.

Керівники

к.е.н., доц. Бахчиванжи Л.А.

ст. викл. Голодонюк О.М.

Завдання прийняла до виконання  Мельникова О.О.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір робочого варіанту теми і призначення керівника кваліфікаційної роботи	10 – 25 вересня 2024 р.	виконано
2.	Обговорення на кафедрі та затвердження робочого варіанту теми кваліфікаційної роботи	26 вересня – 04 жовтня 2024 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	04 – 25 жовтня 2024 р.	виконано
4.	Аналіз та дослідження літературних джерел, статистичних даних за темою кваліфікаційної роботи. Підготовка першого розділу.	листопад 2024 р. – лютий 2025 р.	виконано
5.	Проходження комплексної практики за фахом, збір даних підприємства. Уточнення теми кваліфікаційної роботи	15 лютого – 21 березня 2025 р.	виконано
6.	Обробка та узагальнення зібраного матеріалу за темою роботи	22 – 29 березня 2025 р.	виконано
7.	Підготовка першого (чорнового) варіанту роботи і подання його на прочитання науковим керівником	30 березня – 07 квітня 2025 р.	виконано
8.	Доопрацювання тексту роботи з урахуванням зауважень наукових керівників, доповнення роботи результатами додаткових досліджень, що проводились під час практики, і подання її на друге читання	09 квітня – 15 травня 2025 р.	виконано
9.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки на плагіат та визначення ступеня унікальності роботи встановленим нормативам	16 – 25 травня 2025 р.	виконано
10.	Подання кваліфікаційної роботи для попереднього захисту на кафедрі, перевірка оформлення роботи та підготовка супровідної документації	26 травня - 06 червня 2025 р.	виконано
11.	Подання роботи на зовнішнє рецензування	07 – 12 червня 2025 р.	виконано
12.	Подання кваліфікаційної роботи (текстова частина) та графічної частини (презентація) до електронного архіву та в екзаменаційну комісію	13 – 15 червня 2025 р. (за три дні до захисту)	виконано
13.	Захист виконаної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії	18 червня 2025 р.	

Керівники проекту (роботи)

(підпис)

Бахчиванжи Л.А.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Голодонюк О.М.

(прізвище та ініціали)

Здобувачка - виконавець

(підпис)

Мельникова О.О.

(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.

Здобувачка - виконавець

Мельникова О.О.

## АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи СВО «Бакалавр» студентки Мельникової О.О

Кваліфікаційна робота на тему «Маркетингова стратегія сталого розвитку у розробці альтернативних проектів виробництва морозива» містить 137 сторінок, з яких 115 сторінок – основного тексту, 10 рисунків, 34 таблиць, 6 додатки. Перелік використаних джерел налічує 54 найменувань.

У кваліфікаційній роботі розглянуті питання щодо сутності та видів маркетингових стратегій, особливостей стратегічного планування на підприємстві, аналізу діяльності та конкурентного середовища ТОВ «Гормолзавод», обґрунтування проєкту будівництва фабрики морозива, маркетингових стратегій сталого розвитку для нового виробництва.

**Метою** кваліфікаційної роботи розробка та обґрунтування маркетингової стратегії сталого розвитку для альтернативного проєкту виробництва морозива на прикладі ТОВ «Гормолзавод» з урахуванням ринкових можливостей, конкурентного середовища та потенціалу підприємства.

**Об'єктом дослідження** виступає діяльність ТОВ «Гормолзавод» у сфері стратегічного маркетингового планування та розвитку нових напрямів виробництва.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні засади розробки маркетингової стратегії сталого розвитку підприємства, зокрема у сфері просування альтернативних проєктів виробництва морозива, та оцінка їх ефективності.

**Методи наукових досліджень:** модель п'яти конкурентних сил М. Портера, матриця МакКінсі, STP-модель (сегментація, таргетинг, позиціонування), прогнозно-економічні розрахунки – для оцінки ефективності проєкту.

**Ключові слова:** маркетинг, маркетингові стратегії, сталий розвиток, диверсифікація, інвестиційний проєкт, фабрика морозива, будівництво.

## ABSTRACT

to the qualification work of the bachelor's degree by student Melnikova O.O.

Qualification work on the topic «Marketing strategy of sustainable development in the development of alternative projects of ice cream production» contains 137 pages, of which 115 pages are the main text, 10 figures, 34 tables, 6 appendices. The list of references includes 54 titles.

The qualification work addresses the issues of the essence and types of marketing strategies, features of strategic planning at the enterprise, analysis of the activities and competitive environment of «Gormolzavod» LLC, justification of the project for the construction of an ice cream factory, marketing strategies for sustainable development for new production.

**Purpose** of the qualification work is to develop and substantiate a marketing strategy for sustainable development for an alternative ice cream production project on the example of «Gormolzavod» LLC, taking into account market opportunities, the competitive environment, and the potential of the enterprise.

**Object of the study** is the activities of Gormolzavod LLC in the field of strategic marketing planning and development of new production areas.

**Subject of the study** is the theoretical and practical principles of developing a marketing strategy for sustainable development of the enterprise, in particular in the field of promoting alternative ice cream production projects, and evaluating their effectiveness.

**Research methods:** M. Porter's model of the five competitive forces, McKinsey matrix, STP-model (segmentation, targeting, positioning), forecasting and economic calculations to assess the project's effectiveness.

**Keywords:** marketing, marketing strategies, sustainable development, diversification, investment project, ice cream factory, construction.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	7
<b>РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ, ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ЕТАПИ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ</b>	10
1.1 Сутність процесу стратегічного планування у маркетингу та його етапи	10
1.2 Види маркетингових стратегій та їх характеристика	17
1.3 Моделі прийняття стратегічних рішень у маркетингу	27
Висновки до розділу 1	33
<b>РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» (М. ОДЕСА) ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА</b>	35
2.1 Аналіз діяльності та процесу стратегічного маркетингового планування в ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД»	35
2.2 Характеристика основних виробників морозива в Україні і аналіз їх маркетингових стратегій	45
2.3 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД»	53
2.4 Портфельний аналіз стратегічних зон господарювання	61
Висновки до розділу 2	70
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА І ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ БУДІВНИЦТВА ФАБРИКИ МОРОЗИВА В М. БАЛТА</b>	72
3.1 Гіпотеза ринкової стратегії	72
3.2 Розробка функціональних маркетингових стратегій для пропонуваного асортименту морозива за проектом «Будівництво фабрики морозива у м. Балта».	85
3.3 Прогноз ефективності реалізації проекту будівництва фабрики морозива в м. Балта Одеської області	96
Висновки до розділу 3	113
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	116
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	121
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку харчової продукції та зростання вимог споживачів до якості, екологічності та інноваційності товарів усе більшої актуальності набувають питання сталого розвитку у сфері виробництва. Сучасні тренди на здорове харчування, усвідомлене споживання та екологічну відповідальність спонукають компанії змінювати традиційні підходи до управління асортиментом і виробничими процесами. Особливо це стосується виробництва морозива – продукту, який поєднує смакову привабливість із високим потенціалом для інновацій у формулі, упаковці та комунікації зі споживачем.

Морозиво вже давно перестало бути просто літнім ласощем – сьогодні воно перетворюється на повноцінну складову нової культури споживання, де важливими стають такі аспекти, як вміст рослинних інгредієнтів, відсутність лактози, зменшений вміст цукру, безпечна упаковка та соціальна відповідальність бренду. У цьому контексті підприємства, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, змушені адаптувати свої маркетингові стратегії до нових викликів часу, що охоплюють економічну, соціальну та екологічну складові.

*Актуальність теми* дослідження зумовлена необхідністю удосконалення стратегічного маркетингового підходу в діяльності харчових підприємств, зокрема – у процесі проектування нових виробничих об'єктів, орієнтованих на відповідальне використання ресурсів, ефективне задоволення потреб цільових аудиторій і забезпечення довгострокового розвитку компанії. Розробка маркетингової стратегії сталого розвитку для альтернативного проекту виробництва морозива дозволяє врахувати ринкові можливості, оцінити конкурентне середовище, обрати ефективну модель позиціонування та реалізувати соціально важливі ініціативи у регіоні.

*Мета і завдання дослідження.* Метою дипломної роботи є розробка та обґрунтування маркетингової стратегії сталого розвитку у межах

альтернативного проекту будівництва фабрики морозива, з урахуванням внутрішніх можливостей підприємства ТОВ «Гормолзавод» та зовнішніх ринкових умов.

Для досягнення поставленої мети у роботі сформульовано такі завдання, що відображають структуру дослідження:

- Обґрунтувати сутність стратегічного планування у маркетингу, визначити його етапи та охарактеризувати сучасні види маркетингових стратегій
- Проаналізувати діяльність ТОВ «Гормолзавод» у контексті стратегічного планування та дослідити його конкурентне середовище.
- Розглянути основні моделі прийняття стратегічних рішень у маркетингу
- Здійснити комплексний маркетинговий аналіз ТОВ «Гормолзавод» (м. Одеса), що включає загальну характеристику підприємства, оцінку його спеціалізації, ресурсного потенціалу, рівня стратегічного планування, маркетингової діяльності та конкурентного середовища.
- Охарактеризувати основних виробників морозива в Україні, здійснити аналіз маркетингових стратегій та конкурентного середовища ТОВ «Гормолзавод» на галузевому ринку.
- Виконати портфельний аналіз стратегічних зон господарювання
- Розробити концепцію нового проекту будівництва фабрики морозива у м. Балта та обґрунтувати гіпотезу ринкової стратегії
- Сформулювати комплекс функціональних маркетингових стратегій для запропонованого асортименту морозива за проектом «Будівництво фабрики морозива у м. Балта»
- Здійснити прогноз ефективності реалізації проекту будівництва фабрики морозива в м. Балта Одеської області

*Об'єктом дослідження* є діяльність ТОВ «Гормолзавод» у сфері стратегічного маркетингового планування та розробки нових виробничих проектів у галузі морозива.

*Предметом дослідження* виступають теоретичні, методичні та прикладні засади формування маркетингової стратегії сталого розвитку підприємства, зокрема у сфері впровадження альтернативних проектів виробництва морозива та оцінка їх ефективності.

*Апробація результатів дослідження:* Результати дослідження доповідались на V Міжнародній науковій конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» (17 квітня 2025р., ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК») та VII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді» (17-18 квітня 2025 року, Одеса: ОНТУ).

За підсумками апробації шляхом участі у наукових конференціях опубліковані тези доповідей:

1. Мельникова О.О., Бахчиванжи Л.А. Маркетингові стратегії диверсифікації в управлінні конкурентоспроможністю молокопереробного підприємства. V Міжнародна наукова конференція «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку». 17 квітня 2025. ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». Мельникова <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2025/index>

2. Мельникова О. Маркетингова стратегія диверсифікації підприємства молочної галузі та її роль в підвищенні ефективності маркетингової товарної політики. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 17-18 квітня 2025 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2025. С. 262 - 265. [https://ontu.edu.ua/download/konfi/2025/Conference\\_abstract-17-18-04-25.pdf](https://ontu.edu.ua/download/konfi/2025/Conference_abstract-17-18-04-25.pdf)

## РОЗДІЛ 1

### СУТНІСТЬ, ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ЕТАПИ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

#### 1.1. Сутність процесу стратегічного планування у маркетингу та його етапи

Стратегічне маркетингове планування є основним управлінським процесом, спрямованим на забезпечення довгострокової відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та умовами зовнішнього середовища. Цей процес дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку, ефективно використовувати ресурси та досягати конкурентних переваг.

Особливо у сучасних умовах швидкоплинних змін у зовнішньому середовищі підприємства, так , як маркетингове планування виступає не лише засобом систематизації дій, а й потужним інструментом управління сталим розвитком [3, с. 73].

Ф. Котлер визначає стратегічне планування, як управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу. Воно базується на чітко визначеній програмній заяві підприємства, сформульованих допоміжних цілях і завданнях, раціонально сформованому господарському портфелі та стратегії зростання [10, с. 59–60].

Інші дослідники, такі як М. Мак-Дональд, підкреслюють, що стратегічне планування полягає у формулюванні довгострокових цілей та стратегій для всього підприємства чи його підрозділу шляхом співставлення наявних ресурсів з відкритими можливостями [14, с. 42]

Маркетингова стратегія, що лежить в основі плану, має формуватися для кожного конкретного ринкового сегмента. Це означає, що підприємство має чітко ідентифікувати цільову аудиторію, розробити стратегії

позиціонування, товарної політики, комунікаційної активності та визначити відповідні рівні витрат на реалізацію кожної з них [20, с. 86].

Стратегічне маркетингове планування є невід'ємною частиною загального стратегічного корпоративного планування. Це взаємозв'язок полягає в тому, що стратегічне маркетингове планування є однією з складових стратегічного плану компанії.

До складу стратегічного плану входять складові, серед яких [27, с. 195]:

а) Цільовий рівень рентабельності, що визначає економічну доцільність діяльності підприємства;

б) Бізнес-рамки, які включають такі аспекти:

- формування асортименту продукції та визначення цільових ринків збуту (маркетингова діяльність);
- впровадження технічних інновацій, пов'язаних із виробничими процесами, науково-дослідною та дослідно-конструкторською роботою, розвитком інформаційних систем, логістики та дистрибуції;
- кадрове забезпечення підприємства, що охоплює кількісні та якісні характеристики трудових ресурсів;
- механізми фінансового забезпечення та управління фінансами;

в) Інші стратегічні орієнтири, серед яких: забезпечення соціальної відповідальності бізнесу, формування позитивного корпоративного іміджу, підтримка ділової репутації на фондовому ринку, а також зміцнення статусу підприємства як привабливого роботодавця [3, с. 72].

Стратегічне маркетингове планування є інтегральною складовою стратегічного корпоративного управління, що водночас визначає вектор розвитку підприємства в умовах ринкової конкуренції. Це пояснюється тим, що саме ринок формує «правила гри», а маркетинг – це функція, яка встановлює напрями адаптації підприємства до цих умов.

Стратегічне маркетингове планування тісно пов'язане з тактичним. Так, річні плани маркетингу формуються на основі довгострокової стратегії, забезпечуючи реалізацію її основних положень. Одночасно, результати

виконання тактичних планів можуть слугувати основою для перегляду чи коригування стратегічних цілей. Така взаємодія формує двосторонній зворотний зв'язок, який забезпечує адаптивність маркетингової політики підприємства [31, с. 89].

На відміну від інших видів маркетингового планування, стратегічне вирізняється системністю, довгостроковою орієнтацією та загально-фірмовим рівнем впровадження. Воно орієнтоване на вирішення стратегічних проблем підприємства, які формулюються та аналізуються вищими рівнями управління.

Основною метою стратегічного маркетингового планування є встановлення перспективних напрямів ринкової діяльності, що базуються на ефективному використанні ресурсів підприємства з метою задоволення потреб споживачів і досягнення цілей фірми в довгостроковій перспективі [34, с. 101].

До основних завдань стратегічного маркетингового планування належать [37, с. 96]:

- формування стратегічних цілей підприємства;
- обґрунтування варіантів реалізації обраного напрямку;
- координація функціональних підрозділів;
- виявлення сильних і слабких сторін фірми;
- аналіз ринкових можливостей і загроз;
- ефективний розподіл ресурсів;
- вибір і обґрунтування комплексу маркетингових дій;
- оцінка ефективності реалізованих стратегій.

Цей процес передбачає гнучкість, аналітичність і здатність реагувати на зовнішні впливи. Таким чином, маркетингове стратегічне планування є не лише компонентом загального стратегічного управління, а його ядром у ринково-орієнтованих компаніях.

У науковій літературі окреслюються вісім основних принципів, які забезпечують ефективність стратегічного маркетингового планування. Наведемо їхню коротку характеристику в таблиці.

Таблиця 1.1 – Основні принципи стратегічного маркетингового планування та їх характеристика

Назва принципу	Характеристика принципу
Об'єктивність	Використання достовірної інформації з різноманітних джерел та методів, що забезпечує реалістичність рішень.
Регулярність	Стратегічне планування є безперервним процесом, що оновлюється відповідно до змін ринку.
Взаємоузгодженість	Узгодженість з іншими видами планування підприємства, такими як: фінансовими, виробничими та організаційними. Відсутність суперечностей
Обґрунтованість	Базування на результатах глибокого маркетингового аналізу середовища
Гнучкість	Здатність адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.
Економічність	Орієнтація на підвищення результативності та прибутковості.
Комплексність	Урахування всіх релевантних аспектів діяльності та взаємозв'язків підприємства у плануванні: маркетинг, виробництво, персонал, інновації.
Багатоваріантність	Формування альтернативних (мінімальний, оптимальний, максимальний) дозволяє підготуватись та адаптуватись до різних сценаріїв розвитку подій.

Джерело: побудовано автором на основі даних [28, с. 195].

Розробка стратегічного маркетингового плану може відбуватися за двома підходами:

- «Згори вниз» – план формується централізовано, на основі пріоритетів топ менеджменту. Такий підхід часто орієнтований на внутрішні ресурси, проте може ігнорувати зовнішні ринкові можливості.
- «Знизу вгору» – стратегії формуються на рівні СБО, після чого агрегуються у корпоративну. Цей підхід краще відповідає маркетинговій

філософії, оскільки враховує специфіку цільових ринків і забезпечує гнучкість [5, с. 6].

Стратегічний маркетинговий план, як правило, розраховується на 3–5 років. У світовій практиці все частіше застосовується ковзне планування з оновленням цілей і заходів щороку. Вибір тривалості залежить від:

- галузева спеціалізація підприємства;
- особливості ринкового середовища, на якому воно функціонує (індивідуальні чи індустріальні ринки, внутрішні або зовнішні);
- тривалість життєвого циклу продукції та характеристики його окремих етапів;
- масштаб підприємства та його організаційна структура;
- ширина товарного асортименту та глибина номенклатури;
- рівень технологічної складності виробництва.

Усі ці чинники повинні бути враховані під час визначення оптимального горизонту стратегічного планування, оскільки саме вони впливають на можливість прогнозування та ефективність реалізації маркетингової стратегії.

Історично маркетингове планування пройшло кілька етапів розвитку. На початковому етапі домінувало довготермінове планування, яке спиралося на екстраполяцію минулих тенденцій і не враховувало динаміку зовнішнього середовища. Через це підприємства діяли як «закриті системи». Згодом виник підхід стратегічного маркетингового планування, який орієнтується на ринкову ситуацію, адаптацію, ризики та позиціонування. Деякі дослідники виокремлюють ще й третій етап – стратегічне управління, що поєднує планування з тактичним впровадженням [11, с. 113].

Загалом, у структурі маркетингового менеджменту стратегічне маркетингове планування займає важливе місце, оскільки саме на цьому етапі формуються довгострокові маркетингові цілі, визначаються цільові ринки, здійснюється розробка маркетингових стратегій, та закладаються основи для реалізації всієї маркетингової діяльності підприємства.

Стратегічне маркетингове планування передбачає проходження низки логічно послідовних етапів, починаючи від аналітики – до контролю реалізації. Як правило, структура стратегічного маркетингового плану включає кілька послідовних етапів [16, с. 125]:

1. Визначення загальнокорпоративних цілей.
2. Проведення маркетингового аудиту.
3. SWOT-аналіз підприємства.
4. Розробка стратегічних альтернатив і маркетингових пропозицій.
5. Формування конкретних цілей і стратегій маркетингу.
6. Оцінка очікуваних результатів.
7. Розгляд альтернативних сценаріїв і їх комбінацій.
8. Складання програм реалізації.
9. Контроль, оцінка та коригування виконання стратегії.

Відзначимо, що у науковій літературі представлено різні підходи до визначення послідовності етапів стратегічного маркетингового планування.

Порівняльний аналіз джерел свідчить, що автори акцентують увагу на різних аспектах – від визначення цілей до тактичної реалізації. Водночас, для побудови ефективної та логічно послідовної системи стратегічного планування доцільно дотримуватись таких основних положень [20, с. 86]:

- етапи повинні будуватися у логічній послідовності, де аналітична частина передує стратегічним рішенням (наприклад, формулювання цілей має базуватись на ситуаційному аналізі);
- вихідною точкою має бути місія підприємства, як фундамент стратегічного бачення;
- до структури етапів не слід включати тактичні або операційні заходи, що виходять за межі стратегічного рівня;
- етапність повинна відповідати загальній логіці стратегічного управління: аналітика → цілі → стратегія → контроль [6].

Окрім, цього маркетинговий стратегічний план повинен відповідати на низку практичних питань:

- які саме товари виводяться на ринок і в якому асортименті;
- на які цільові сегменти спрямовані зусилля підприємства;
- за якою ціною і через які канали відбуватиметься реалізація;
- якими будуть умови постачання та обслуговування;
- які очікувані фінансові та ринкові результати й рівень витрат.

Кожна із цих позицій деталізується в підрозділах стратегічного маркетингового плану, а методи реалізації стратегічних завдань на практиці вже формують тактичну частину маркетингової діяльності.

Особливої уваги заслуговує маркетингова стратегія як складова стратегічного планування. Вона має включати окремі стратегії для кожного цільового ринку, з урахуванням специфіки позиціонування, структури маркетингового комплексу (product, price, place, promotion) і рівня витрат на маркетингову діяльність [9].

Підприємство повинно вміти визначати, який сегмент є найбільш перспективним, де можна досягти конкурентної переваги, і відповідно сконцентрувати ресурси на тих напрямках, які забезпечать найвищу віддачу. Саме тому стратегічний план виступає основою всієї маркетингової політики підприємства і є обов'язковим інструментом управління на сучасному етапі.

Стратегічний маркетинговий план є підсумком цього процесу, а не лише його документальним оформленням. Він включає не тільки формальні цілі, а й комплекс рішень щодо ціноутворення, дистрибуції, позиціонування та бюджету просування [18, с. 366].

Таким чином, стратегічне маркетингове планування є основоположним елементом управління підприємством у сучасному конкурентному середовищі. Воно забезпечує системну узгодженість дій, гнучке реагування на ринкові зміни та реалістичне планування та досягнення стратегічних цілей підприємств. Грамотно побудований стратегічний план дозволяє підприємству не лише орієнтуватися в майбутньому, але й активно формувати його.

## 1.2. Види маркетингових стратегій та їх характеристика

Маркетингові стратегії виконують важливу функцію у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Саме вони визначають довгостроковий вектор розвитку, дозволяють адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно реалізовувати внутрішній потенціал компанії. У межах стратегічного маркетингового планування важливим завданням є обґрунтований вибір типу стратегії, що враховує специфіку ринку, цілі підприємства, доступні ресурси, а також принципи сталого розвитку, які набувають дедалі більшої ваги в сучасному бізнес-середовищі [30, с. 27].

У науковій та прикладній літературі маркетингові стратегії класифікуються за різними критеріями: за рівнем управління (корпоративні, бізнес-рівня, функціональні), за ступенем сегментування ринку, за конкурентною поведінкою (лідер, претендент, послідовник, нішевий гравець), за орієнтацією на продукт чи ринок тощо. Водночас найбільш поширеною є класифікація стратегій за рівнями реалізації [37, с. 69]:

- на корпоративному рівні – визначається загальна стратегія розвитку підприємства;
- на рівні стратегічної бізнес-одиниці (СБО) – формується стратегія для конкретного напрямку бізнесу;
- на функціональному рівні – розробляються конкретні маркетингові стратегії у межах комплексу маркетингу (товар, ціна, просування, збут).

1. Стратегії зростання (за І. Ансоффом). І. Ансофф виокремлює чотири базові стратегії зростання, які визначають напрям розширення ринкової присутності підприємства [42, с. 365]:

- Проникнення на ринок – полягає у збільшенні обсягів продажу існуючої продукції на вже освоєному ринку. Її реалізація можлива за рахунок активізації реклами, зміни ціноутворення, стимулювання попиту, сервісного обслуговування та розширення дистрибуції.

- Розвитку ринку – передбачає вихід з існуючим товаром на нові сегменти (наприклад, розширення географії збуту).

- Розвитку продукту – модифікація продукту або розробка нових рецептур для вже наявної аудиторії.

- Диверсифікації – полягає у виході з новою продукцією на нові ринки. Такий підхід має стратегічний характер і високий рівень ризику, але потенційно перспективний напрям, який може застосовуватись у межах запуску альтернативної продукції.

2. Конкурентні стратегії (за М. Портером). М. Портер запропонував базову модель трьох основних стратегій досягнення конкурентної переваги, яка включає [10, с. 264]:

- Лідерства за витратами – фірма прагне мати найнижчі витрати в галузі, що дозволяє їй пропонувати товар за конкурентними цінами. Наприклад, використання локальної сировини без зайвих логістичних витрат знижує собівартість продукції

- Диференціації – акцент робиться на створенні унікальної цінності для споживача: особливий смак, натуральний склад, естетична упаковка. Для сегмента екологічно свідомих споживачів це може бути основним аргументом.

- Фокусування (нішева стратегія) – орієнтація на вузький сегмент з урахуванням його специфіки [7].

3. Стратегії за ринковою позицією підприємства. Ці стратегії враховують роль фірми на ринку:

- Ринковий лідер – застосовує стратегії захисту позицій, збільшення частки або розширення місткості ринку.

- Претендент – веде активну боротьбу за ринок, копіюючи або покращуючи продукт лідера.

- Послідовник – утримує свої позиції без агресивного розвитку, але із гнучкою адаптацією.

- Нішевий гравець – обслуговує специфічні сегменти з унікальною пропозицією.

4. Стратегії позиціонування. Цей тип стратегій передбачає формування чіткого сприйняття бренду в свідомості цільової аудиторії [16, с. 143].

- преміум-продукт ручної роботи;
- частина здорового способу життя (низькокалорійне, без глютену);
- національний продукт із локальними смаками (наприклад, з використанням традиційної української рецептури).

Позиціонування визначає не лише характер комунікацій, а й усю стратегію маркетингового міксу.

#### 5. Інтегративні та диверсифікаційні стратегії

1) Інтегративні стратегії базуються на об'єднанні зусиль з іншими учасниками ринку:

- Пряма інтеграція – з торговими посередниками;
- Зворотна інтеграція – з постачальниками сировини;
- Горизонтальна інтеграція – з конкурентами;
- Вертикальна інтеграція – охоплення всієї мережі від сировини до збуту.

#### 2) Диверсифікаційні стратегії включають:

- Вертикальну диверсифікацію – запуск пов'язаного продукту
- Горизонтальну – новий продукт для існуючої цільової аудиторії.
- Конгломеративну – вихід у нові сфери бізнесу, не пов'язані з основною діяльністю.

6. Функціональні маркетингові стратегії. На рівні функціонального управління виділяють такі види стратегій:

- Товарна стратегія – передбачає управління асортиментом, розробку нових рецептур, розширення лінійки.

- Цінова стратегія – може бути адаптована під обраний сегмент: стратегія преміум-ціни, стратегія ціни проникнення, психологічне ціноутворення.

- Комунікаційна стратегія – охоплює просування через соціальні мережі, influencer-маркетинг, соціальну рекламу (наприклад, кампанії про підтримку екології або локального виробника).

- Стратегія розподілу – омніканальний підхід (онлайн-продажі, співпраця з закладами HoReCa, доставка), розширення каналів збуту через франчайзинг або партнерські мережі [7].

7. Стратегії сталого маркетингу. У контексті сталого розвитку маркетингова стратегія повинна поєднувати економічну ефективність із принципами екологічної та соціальної відповідальності, які орієнтовані на:

- мінімізацію впливу на довкілля (еко-упаковка, зниження вуглецевого сліду),
- локальних постачальників (зменшення логістичних витрат і викидів CO<sub>2</sub>);
- етична реклама, що не маніпулює, а інформує;
- соціальні ініціативи – підтримка локальних громад, участь у благодійних проектах.

Застосування таких стратегій забезпечує відповідність актуальним суспільним очікуванням і підвищує репутаційну стійкість бренду, що особливо важливо при запуску нових, альтернативних видів продукції.

Тож, ефективність реалізації маркетингової стратегії залежить від здатності підприємства поєднувати класичні підходи стратегічного управління з новітніми орієнтирами сталого розвитку.

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища вибір ефективної маркетингової стратегії має вирішальне значення для досягнення конкурентних переваг. Для кращого розуміння стратегічних підходів у маркетингу важливо класифікувати існуючі стратегії за різними критеріями. Це дозволяє підприємствам обирати той шлях, який найбільш відповідає їх цілям, ресурсам та умовам ринку. На рис. 1.1 представлено класифікація маркетингових стратегій [5, с. 4].

Класифікація маркетингових стратегій є важливим етапом у стратегічному плануванні підприємства, оскільки дозволяє систематизувати підходи до досягнення маркетингових цілей. Існує декілька основних критеріїв, за якими маркетингові стратегії класифікуються [12, с. 45].



Джерело: побудовано автором на основі даних [5, с. 4].

Рис. 1.1 – Класифікація маркетингових стратегій

Першим критерієм є напрямок діяльності підприємства. У цьому випадку виокремлюють такі види стратегій: стратегія проникнення на ринок, яка передбачає активізацію збуту існуючих товарів на вже освоєному ринку; стратегія розвитку ринку, яка полягає у просуванні на нові географічні або сегментні ринки зі вже існуючим продуктом; стратегія розвитку продукту, коли підприємство розробляє нові або вдосконалює наявні товари для наявного ринку; а також стратегія диверсифікації, що передбачає вихід на нові ринки з новим асортиментом товарів. Цей підхід широко застосовується у стратегічному аналізі, зокрема в матриці Ігоря Ансоффа [18, с. 369].

Другим критерієм класифікації є рівень реалізації стратегії в структурі управління компанією. На цьому рівні виділяють корпоративну стратегію, яка

охоплює загальну траєкторію розвитку всієї організації та визначає, в яких галузях або на яких ринках компанія буде діяти. Далі йде стратегія бізнес-одиниці, тобто окремого підрозділу або напряму діяльності, що самостійно функціонує в межах загальної структури компанії. Завершує цю ієрархію функціональна стратегія, яка стосується конкретних сфер, таких як маркетинг, фінанси, виробництво, логістика тощо. Маркетингова стратегія, як складова функціонального рівня, фокусується на досягненні переваг на ринку засобами маркетингового інструментарію.

Третім критерієм є позиціонування компанії на ринку. У цьому випадку виділяють три класичні стратегії, сформульовані М. Портером. Перша – це стратегія лідерства за витратами, яка передбачає досягнення конкурентних переваг через зниження собівартості продукції, що дає змогу пропонувати її за найнижчою ціною. Друга – стратегія диференціації, за якої компанія прагне зробити свою пропозицію унікальною за рахунок дизайну, якості, бренду або сервісу. Третя – стратегія фокусування, коли підприємство орієнтується на обслуговування вузького ринкового сегмента, де може ефективно задовольняти специфічні потреби клієнтів [10, с. 275].

Важливим критерієм є ступінь адаптації маркетингової стратегії до умов ринку. Тут розрізняють стандартну або глобальну стратегію, яка передбачає уніфікований підхід до маркетингу на всіх ринках, де працює компанія. Такий підхід характерний для транснаціональних корпорацій, які прагнуть економії на масштабах виробництва та єдиного іміджу бренду. Натомість локалізована стратегія передбачає адаптацію маркетингових дій до культурних, економічних та поведінкових особливостей конкретного регіону або країни. Це дозволяє точніше відповідати очікуванням споживачів, але водночас вимагає більших ресурсів [25, с. 95].

Окремо варто згадати інші підходи до класифікації маркетингових стратегій. Одним із найвідоміших є стратегічна модель Ігоря Ансоффа, що базується на комбінації двох осей: продукту та ринку. Залежно від того, новий чи існуючий продукт просувається на новий чи існуючий ринок, формується

одна з чотирьох стратегій зростання: стратегія проникнення на ринок, стратегія розвитку продукту, стратегія розвитку ринку та стратегія диверсифікації. Ця модель є зручною для вибору напрямку стратегічного розвитку підприємства [32, с. 35].

Загалом, різноманіття підходів до класифікації маркетингових стратегій свідчить про складність та багатогранність процесу стратегічного планування в маркетингу. Успішні компанії зазвичай комбінують кілька стратегічних підходів, враховуючи свій внутрішній потенціал, характеристики ринку та поведінку споживачів.

Розуміння особливостей основних видів маркетингових стратегій дає змогу підприємству ефективно адаптуватися до умов ринку, будувати конкурентні переваги та забезпечувати сталий розвиток. Кожна стратегія має свої унікальні риси, які визначають її доцільність у конкретних ситуаціях. У таблиці 1.2 подано змістовну характеристику найпоширеніших стратегічних підходів у маркетингу [33, с. 70].

Таблиця 1.2 – Характеристика основних видів маркетингових стратегій

Назва стратегії	Сутність	Умови реалізації	Приклади
Стратегія лідерства за витратами	Зниження собівартості продукції з метою пропозиції найнижчої ціни на ринку.	Масове виробництво, ефективна логістика, жорсткий контроль витрат.	McDonald's, Ryanair, АТБ (український ринок)
Стратегія диференціації	Створення унікального продукту або послуги, які мають відмінні риси для споживача.	Інноваційність, висока якість, сильний бренд, клієнтоорієнтованість.	Apple, LUSH, «Яготинське для дітей»
Стратегія фокусування	Орієнтація на вузький ринковий сегмент і задоволення специфічних потреб клієнтів.	Глибоке знання потреб обраного сегмента, персоналізація пропозиції.	Tesla (електромобілі), українські крафтові виробники (мед, сир, пиво)
Інноваційна стратегія	Застосування нових технологій або створення революційного продукту для ринку.	Інвестиції в R&D, швидка адаптація до змін, технологічна гнучкість.	SpaceX, Grammarly, Ajax Systems (Україна)

Продовж. табл. 1.2

Захисна стратегія	Підтримання досягнутої ринкової позиції та відбиття атак конкурентів.	Стабільна ринкова частка, сильна клієнтська база, стратегічна обережність.	Coca-Cola, Roshen, Procter & Gamble
Наступальна стратегія	Агресивне просування товару або бренду для захоплення нових ринків.	Яскрава реклама, активне розширення, цінова атака, запуск нових продуктів.	Samsung, Monobank, Nimses (на етапі запуску)
Глобальна стратегія	Єдина маркетингова стратегія для всіх країн, де діє компанія.	Стандартизований продукт, сильний міжнародний бренд, уніфікація каналів збуту.	Nike, IKEA, Coca-Cola
Локальна стратегія	Адаптація маркетингу до культури, мови, звичок та потреб конкретної країни.	Гнучкість, глибоке знання місцевого споживача, локальні партнери.	Nestlé в Україні, McDonald's у Японії, «Сільпо» з локальними брендами в різних регіонах

Джерело: побудовано автором на основі даних [33, с. 70].

Проаналізовані маркетингові стратегії демонструють, що у сучасному бізнес-середовищі не існує універсального підходу, придатного для всіх компаній і ситуацій. Кожна стратегія має власні переваги та недоліки, і її ефективність значною мірою залежить від внутрішніх ресурсів компанії, цілей, конкурентного оточення та характеристик цільового ринку [35, с. 57].

Наприклад, стратегія лідерства за витратами є доцільною для компаній, які прагнуть масштабності та домінування за рахунок низьких цін, тоді як стратегія диференціації націлена на створення доданої цінності, що дозволяє продавати дорожче. Інноваційна стратегія виграє в технологічно мінливому середовищі, а наступальна в умовах вільного простору для зростання [39].

Глобальна та локальна стратегії свідчать про необхідність балансу між стандартизацією та адаптацією. Великі транснаціональні корпорації все частіше комбінують обидва підходи, формуючи гібридні моделі ведення бізнесу на міжнародному рівні.

Тож, гнучкість, виважене стратегічне планування та здатність до швидкої реакції на зміни – це основа для успішного використання маркетингових стратегій у XXI столітті. Підприємствам варто не лише обирати стратегію, але й постійно її переглядати, вдосконалюючи відповідно до умов ринку.

Процес формування маркетингової стратегії є складним і багатофакторним. Компанія не може діяти у вакуумі: її вибір залежить від як внутрішніх характеристик, так і від зовнішнього середовища. Водночас важливу роль відіграє стадія життєвого циклу товару. Щоб стратегія була ефективною, необхідно враховувати всі ці чинники у комплексі. На рис. 1.2 представлено схему, яка демонструє взаємозв'язки основних факторів впливу на вибір маркетингової стратегії [38].

Вибір ефективної маркетингової стратегії не є випадковим або універсальним процесом. Він залежить від цілого комплексу чинників, які визначають можливості, обмеження та пріоритети компанії. Ці фактори умовно поділяють на три основні групи: внутрішні, зовнішні та фактори, пов'язані зі стадією життєвого циклу товару. Кожна з них відіграє важливу роль у стратегічному плануванні, і їхнє врахування забезпечує адаптивність компанії до мінливого ринкового середовища [45, с. 869].



Джерело: побудовано автором на основі даних [38].

Рис. 1.2 – Фактори, що впливають на вибір маркетингової стратегії

До внутрішніх факторів належать ті елементи, що знаходяться під прямим контролем підприємства. Передусім, це наявні ресурси, зокрема фінансові, матеріальні, людські та інформаційні. Вони визначають масштаби можливих стратегічних рішень, інтенсивність маркетингових заходів, вибір каналів просування, методів комунікації тощо. Наприклад, обмеженість фінансових ресурсів може стати стримувальним чинником для реалізації стратегії диференціації або наступальної експансії. Також до внутрішніх чинників відносяться стратегічні цілі компанії, її місія, бачення, довгострокові плани розвитку.

Якщо компанія орієнтується на завоювання нових ринків, вона, найімовірніше, вибере агресивну або інноваційну стратегію. Важливою також є організаційна структура підприємства: централізована чи децентралізована система управління, ступінь автономії підрозділів, ефективність внутрішньої комунікації. Всі ці чинники впливають на швидкість прийняття рішень, гнучкість реагування на зміни, можливість адаптації [31, с. 90].

Зовнішні фактори формуються у середовищі, на яке підприємство має лише обмежений вплив. Найбільш важливими серед них є ринкові умови, конкуренція та поведінка споживачів. Ринкові умови включають поточний стан галузі, темпи зростання, регуляторну політику, доступність технологій, економічні та політичні обставини. Наприклад, у періоди економічної нестабільності компанії можуть надавати перевагу стратегіям зниження витрат або консервативного утримання ринку. Конкуренція також чинить суттєвий вплив: висока насиченість ринку конкурентами вимагає або активної диференціації, або нішевої фокусованої стратегії. Поведінка споживачів, їхні вподобання, очікування, рівень лояльності, цінова чутливість формують вибір комунікаційного стилю, цінової політики, позиціонування продукту [26, с. 375].

Окрему групу чинників становить стадія життєвого циклу товару. Вона визначає характер і мету маркетингових заходів. На стадії виведення товару

на ринок компанія, як правило, зосереджується на формуванні обізнаності споживачів, створенні попиту, досягненні мінімального рівня продажів. На цьому етапі можливе використання інноваційної або наступальної стратегії. У період зростання акцент зміщується на розширення ринку, збільшення частки, створення конкурентних переваг. Тут доцільними є стратегії розвитку ринку або активного просування. На стадії зрілості компанії прагнуть утримати свої позиції, борються за лояльність клієнтів, оптимізують витрати, тут найчастіше реалізуються захисна стратегія або стратегія лідерства за витратами. На етапі спаду можливі кілька варіантів: вихід з ринку, скорочення активності або диверсифікація асортименту [21, с. 101].

У підсумку можна стверджувати, що стратегічне маркетингове планування має ґрунтуватися на комплексному аналізі як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх викликів, а також відповідати етапу розвитку самого продукту. Ігнорування хоча б одного з цих чинників може призвести до втрати ринкової частки, неефективного використання ресурсів або хибного позиціонування на ринку.

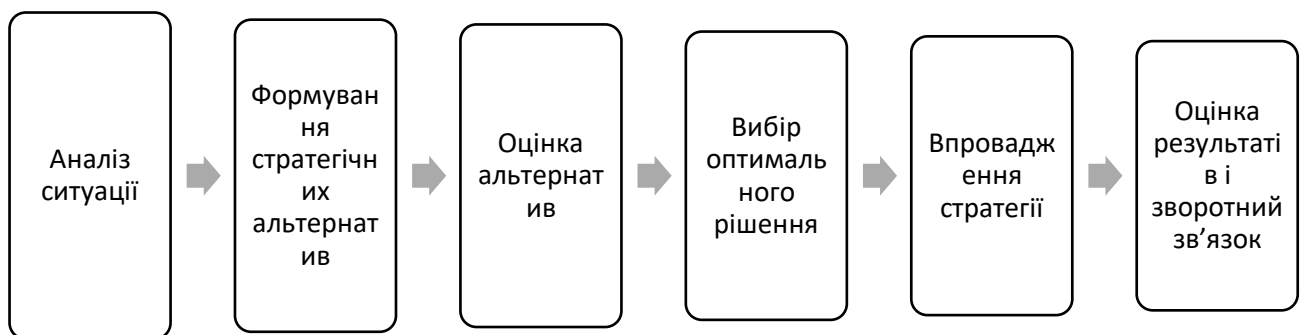
### **1.3. Моделі прийняття стратегічних рішень у маркетингу**

У сучасних умовах високої конкуренції, динамічних змін у зовнішньому середовищі, цифрової трансформації та глобалізації, маркетингові стратегії потребують не лише креативного підходу, але й чіткого системного ухвалення рішень. Компанії дедалі частіше стикаються з необхідністю вибору серед кількох варіантів дій в умовах обмежених ресурсів, високого рівня ризику та невизначеності. Саме тому вивчення моделей стратегічного прийняття рішень у маркетингу є надзвичайно актуальним [16, с. 148].

Моделі прийняття рішень виконують важливу функцію у формуванні ефективної маркетингової діяльності підприємства. Вони дозволяють структурувати процес аналізу ситуації, генерації альтернатив, оцінки варіантів та реалізації обраної стратегії. Використання обґрунтованої моделі

сприяє підвищенню якості управлінських рішень, мінімізації помилок, зниженню впливу суб'єктивних чинників та підвищенню адаптивності до змін. Завдяки цьому підприємства здатні швидше реагувати на виклики ринку, краще задовольняти потреби споживачів і досягати стратегічних цілей [20, с. 88].

Прийняття стратегічного рішення в маркетингу – це складний багатокроковий процес, який передбачає системне мислення, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, вибір оптимального варіанту дій і його реалізацію. Щоб ухвалити ефективне рішення, менеджеру необхідно пройти послідовні етапи, які забезпечують логіку, обґрунтованість і стратегічну узгодженість дій. На рис. 1.2 представлено схему процесу прийняття стратегічного рішення [12, с. 46].



Джерело: побудовано автором на основі даних [12, с. 46].

Рис. 1.2 – Процес прийняття стратегічного рішення

Послідовне проходження всіх етапів процесу прийняття стратегічного рішення дозволяє мінімізувати ризики, підвищити ефективність управління та забезпечити стратегічну стабільність підприємства. Цей процес є основою для розробки надійної та адаптивної маркетингової стратегії, яка відповідає як поточним викликам, так і довгостроковим цілям компанії [19, с. 36].

Прийняття стратегічних рішень у маркетингу є елементом ефективного управління підприємством, оскільки визначає довгострокові напрямки його розвитку, формує позиціонування на ринку та забезпечує досягнення конкурентних переваг. Стратегічні рішення суттєво відрізняються від

оперативних чи тактичних, оскільки мають ширший масштаб впливу та більш тривалі наслідки [23].

У маркетинговому контексті стратегічне рішення можна визначити як усвідомлений вибір напрямку дій, що визначає маркетингову політику підприємства у довгостроковій перспективі. Це рішення стосується таких аспектів, як вихід на нові ринки, розробка нових продуктів, зміна позиціонування бренду, трансформація каналів дистрибуції або стратегія комунікації із цільовою аудиторією. Воно має орієнтацію на майбутнє, часто передбачає значні інвестиції і охоплює вплив на всю організаційну структуру [28, с. 195].

Стратегічні рішення характеризуються кількома ознаками. По-перше, це довгостроковість, тобто рішення приймаються на кілька років уперед і мають тривалий вплив на діяльність підприємства. По-друге, високий рівень невизначеності, через швидкі зміни у зовнішньому середовищі (технології, смаки споживачів, політичні або економічні чинники), майбутні результати рішень часто неможливо точно передбачити. По-третє, стратегічні рішення пов'язані з ризиками, оскільки потребують вкладення значних ресурсів, а в разі помилки компанія може зазнати суттєвих втрат. І, нарешті, стратегічні рішення мають складний характер, оскільки охоплюють багато взаємопов'язаних елементів: ринок, конкурентів, внутрішні ресурси, цільову аудиторію [31, с. 90].

На процес ухвалення стратегічних рішень значно впливають як зовнішнє, так і внутрішнє середовище підприємства. До зовнішніх факторів належать ринкові умови, рівень конкуренції, динаміка попиту, законодавче регулювання, економічна та політична ситуація, розвиток технологій, глобальні тренди. Наприклад, посилення конкуренції або зміна споживчих уподобань може змусити компанію переглянути свою стратегію просування або навіть повністю змінити продуктову лінійку [41].

Внутрішні фактори включають наявні ресурси підприємства (фінансові,

людські, технологічні), рівень організаційної культури, управлінську структуру, компетентність персоналу, ступінь інноваційності, а також стратегічні цілі та цінності компанії. Сильна команда з добре налагодженими процесами ухвалення рішень і високим рівнем адаптивності здатна швидко реагувати на зовнішні зміни і коригувати стратегію відповідно до нових викликів [8, с. 8].

Тож, стратегічне рішення у сфері маркетингу – це багатовимірний управлінський акт, який базується на глибокому аналізі ситуації, вимагає системного підходу та передбачає врахування численних факторів. Його якість значною мірою визначає конкурентоспроможність і життєздатність підприємства у довгостроковій перспективі.

У сучасному маркетинговому менеджменті вибір правильної моделі прийняття стратегічного рішення значною мірою визначає успішність реалізованої стратегії. Кожна модель має свої переваги, недоліки та сфери доцільного застосування. Табл. 1.3 відображає основні характеристики п'яти поширених моделей прийняття стратегічних рішень у маркетингу [20, с. 87].

Таблиця 1.3 – Характеристика основних моделей прийняття стратегічних рішень у маркетингу

Модель	Основна ідея	Алгоритм / принцип дії	Переваги	Обмеження	Типова ситуація застосування
Раціональна (класична)	Ретельний логічний аналіз альтернатив	Діагностика → Збір інформації → Генерація варіантів → Оцінка → Вибір	Висока обґрунтованість, системність, передбачуваність	Потребує багато часу та ресурсів; залежність від повної інформації	Стратегічне планування у стабільному середовищі
Обмеженої раціональності (Саймон)	Вибір першого «достатньо хорошого» варіанту	Спростити аналіз → Оцінити кілька варіантів → Вибрати задовільне рішення	Менші витрати часу, ближча до реальних умов бізнесу	Ризик неефективного рішення; обмежений огляд	Тактичні рішення у складних або динамічних умовах
Інтуїтивна	Рішення на основі досвіду, «шостого	Миттєве або швидке рішення з мінімальним	Швидкість, можливість реагування в екстрених	Високий рівень суб'єктивності; залежність від компетентності	Кризові або нестандартні ситуації з обмеженою

	чуття»	аналізом	ситуаціях		інформацією
Адаптивна	Гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища	Моніторинг середовища → Коригування	Гнучкість, висока чутливість до змін,	Потребує постійного моніторингу; може втратити	Динамічні ринки, стартапи, цифровий маркетинг

Продовж. табл. 1.3

		→ Ревізія → Нове рішення	відповідність agile-маркетингу	стратегічну цілісність	
Ітеративна (евристична)	Багаторазове повернення до етапів рішення	Пробне рішення → Тестування → Корекція → Наступна ітерація	Висока адаптивність до складних ситуацій, креативність	Зростання витрат і часу; відсутність чіткої структури	Інноваційні проекти, R&D, маркетинг нових продуктів

Джерело: побудовано автором на основі даних [20, с. 87].

Порівняльний аналіз моделей стратегічного прийняття рішень у маркетингу демонструє, що вибір моделі залежить від контексту, рівня доступної інформації, часу на ухвалення рішення та характеру ринку. У реальній практиці ефективною є не стільки жорстка прив'язаність до однієї моделі, скільки гнучке їх поєднання, адаптація до ситуацій та динамічне переключення між ними залежно від потреб стратегічного менеджменту [26, с. 274].

Успішність стратегічного маркетингового управління багато в чому залежить від правильного вибору моделі прийняття рішень. Розглянемо два реальні кейси, які демонструють застосування різних моделей у практиці як міжнародного, так і українського бізнесу.

Кейс 1. Компанія Procter & Gamble (P&G): застосування раціональної моделі

У 2012 році компанія Procter & Gamble зіткнулася зі зниженням ринкової частки в сегменті засобів особистої гігієни на ринках Азії, зокрема в Китаї та Індії. Традиційні підходи до просування товарів не приносили бажаного результату через культурні особливості та інші споживчі переваги. Щоб вийти з цієї ситуації, компанія вирішила переосмислити свою маркетингову стратегію.

Було застосовано раціональну модель прийняття рішень. P&G провела масштабну діагностику ринку, зібрала дані щодо поведінки споживачів у різних регіонах, провела генерацію альтернатив для оновлення позиціонування бренду, оцінку варіантів з урахуванням локальної специфіки, після чого було прийнято рішення про локалізацію рекламних кампаній та запуск нових адаптованих лінійок продукції.

Результатом стало суттєве зростання продажів: упродовж двох років компанія повернула втрачені позиції в Китаї, а в Індії її частка на ринку збільшилася на 12%. Цей приклад демонструє ефективність раціонального підходу до прийняття стратегічних рішень у стабільному, хоча й конкурентному середовищі.

#### Кейс 2. Компанія Rozetka: застосування адаптивної моделі

Під час повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році компанія Rozetka, один із лідерів українського e-commerce, опинилася перед викликами, які вимагали негайної реакції: порушення логістичних ланцюгів, зміна попиту, ризики безпеки персоналу. У цих умовах класичні моделі прийняття стратегічних рішень були непридатними через брак часу та високу невизначеність.

Адаптивна модель стала основою рішень компанії. Вже в перші тижні війни Rozetka оперативно відкоригувала стратегію, змінивши асортимент у бік товарів першої необхідності, перенесла склади на більш безпечні території, налагодила логістику в нових умовах, а також активізувала комунікацію з клієнтами через соціальні мережі. Компанія постійно аналізувала ситуацію на ринку та вносила корективи до своєї діяльності.

Як результат, Rozetka зберегла лідерські позиції на ринку, не зупинила роботу в жодному з регіонів, де це було можливо, і навіть змогла відкрити нові склади та пункти видачі в Центральній та Західній Україні. Адаптивність дозволила бізнесу вижити в умовах високої турбулентності та нестабільності.

Обидва кейси показують, що вибір моделі прийняття стратегічних рішень залежить від зовнішніх обставин і цілей компанії. Раціональна модель

ефективна за наявності часу, ресурсів та стабільного середовища, тоді як адаптивна дозволяє компаніям швидко реагувати на кризові події й залишатися конкурентоспроможними в умовах невизначеності. Успішна компанія повинна мати здатність змінювати підходи до ухвалення стратегічних рішень відповідно до ситуації.

Отже, моделі прийняття стратегічних рішень у маркетингу відображають різні підходи до процесу вибору ефективної дії в умовах невизначеності. Класична (раціональна) модель передбачає системний, логічний підхід із детальним аналізом інформації. Модель обмеженої раціональності враховує когнітивні обмеження керівників та орієнтується на «задовільне» рішення. Інтуїтивна модель ґрунтується на досвіді та відчутті ситуації, що є актуальним у динамічних умовах. Адаптивна та ітеративна моделі дозволяють гнучко змінювати підхід відповідно до зовнішніх викликів. Знання переваг і недоліків кожної моделі дозволяє приймати більш обґрунтовані та контекстуально релевантні стратегічні рішення.

## **Висновки до розділу 1**

Процес стратегічного планування у маркетингу є основою для ефективного управління розвитком підприємства в умовах динамічного ринку. Він охоплює визначення місії компанії, формулювання цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробку та вибір стратегій, а також контроль за їх реалізацією. Стратегічне планування забезпечує цілісність дій у довгостроковій перспективі та дозволяє знижувати ризики, пов'язані з невизначеністю зовнішніх чинників. Його впровадження сприяє адаптивності компанії до змін ринкових умов та підтримці конкурентних переваг.

Маркетингові стратегії є різноманітними за своїм змістом, цілями й масштабами дії. Серед основних видів стратегій виділяють стратегії зростання, конкурентні, диференціації, позиціонування, інноваційного

розвитку та інші. Кожна стратегія має свої особливості щодо застосування залежно від стану ринку, рівня конкуренції, ресурсів компанії та її цільових орієнтирів. Правильний вибір стратегії визначає вектор розвитку підприємства та впливає на його ефективність у довгостроковій перспективі. Аналіз стратегічних альтернатив дозволяє обрати найбільш доцільний варіант у межах заданих обставин.

Моделі прийняття стратегічних рішень у маркетингу відображають різні підходи до процесу вибору ефективної дії в умовах невизначеності. Класична (раціональна) модель передбачає системний, логічний підхід із детальним аналізом інформації. Модель обмеженої раціональності враховує когнітивні обмеження керівників та орієнтується на «задовільне» рішення. Інтуїтивна модель ґрунтується на досвіді та відчутті ситуації, що є актуальним у динамічних умовах. Адаптивна та ітеративна моделі дозволяють гнучко змінювати підхід відповідно до зовнішніх викликів. Знання переваг і недоліків кожної моделі дозволяє приймати більш обґрунтовані та контекстуально релевантні стратегічні рішення.

## РОЗДІЛ 2

### МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» (м. ОДЕСА) ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

#### 2.1. Аналіз діяльності та процесу стратегічного маркетингового планування в ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД»

ТОВ «Гормолзавод» є одним з найстаріших і водночас найдинамічніших молокопереробних підприємств Одещини, яке успішно функціонує на українському ринку харчових продуктів. Історія заводу бере свій початок ще з радянських часів, коли у 1960-х роках в Одесі було створено муніципальне підприємство з переробки молока для забезпечення міського населення свіжою продукцією. У 1990-х роках, внаслідок приватизаційних процесів та реформування галузі, завод змінив форму власності та був перетворений на товариство з обмеженою відповідальністю. Відтоді підприємство активно розвивається як самостійний гравець на ринку, орієнтований на якість, сучасні технології та розширення асортименту.

На сьогодні ТОВ «Гормолзавод» зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає обмежену відповідальність його учасників відповідно до внесених часток у статутний капітал. Підприємство розташоване в місті Одеса, великому торговельно-логістичному центрі півдня України, що дає йому стратегічну перевагу у доступі до ринків Південного регіону та експортних напрямків через морські порти. Офіційна юридична адреса, виробничі площі та логістичні бази компанії розміщені в промисловій зоні Одеси, що забезпечує ефективне транспортне сполучення з іншими регіонами. Детально інформація щодо характеристики ТОВ «Гормолзавод» представлено у Додатку А.

Основним напрямом діяльності підприємства є переробка молочної сировини та виробництво молочних продуктів, зокрема: масла, сметани, йогуртів та інших кисломолочних виробів. Продукція розрахована як на

масовий сегмент, так і на більш вибагливого споживача, орієнтованого на якість та натуральність.

Виробництво здійснюється на сучасному обладнанні з дотриманням стандартів безпеки та якості, зокрема за принципами НАССР. Особлива увага приділяється локалізації сировини, завод активно співпрацює з фермерами Одеської, Миколаївської та Херсонської областей, забезпечуючи тим самим стабільні поставки молока для виробництва.

Тож, ТОВ «Гормолзавод» – це підприємство з глибокими традиціями, чіткою спеціалізацією та орієнтацією на інновації, яке прагне зміцнювати свої позиції на українському ринку шляхом стратегічного маркетингу, розширення асортименту та підвищення якості продукції.

Місія, візія, стратегічні цілі підприємства, а також елементи стратегічного маркетингового планування є фундаментальними складовими довгострокового розвитку ТОВ «Гормолзавод». Саме вони визначають напрям діяльності підприємства, фокус маркетингових зусиль та дозволяють ефективно реагувати на зміни ринкового середовища.

Місія підприємства формулюється як основне призначення, яке визначає сенс його існування на ринку. У випадку ТОВ «Гормолзавод», місія полягає в тому, щоб випуск якісної та безпечної молочної продукції різних цінних категорій, що перевершує сподівання споживачів.

Забезпечити споживачів України якісними, натуральними та доступними молочними продуктами, що перевершує сподівання споживачів, яке дарує емоції, смак дитинства та впевненість у безпеці харчування. Така місія фокусує увагу підприємства не лише на економічних показниках, але й на цінностях, пов'язаних зі здоров'ям, національною продукцією та турботою про споживача.

Візія підприємства – це образ майбутнього, до якого прагне компанія. Візія ТОВ «Гормолзавод» на період до 2025 року полягає у тому, щоб стати одним із впізнаваних брендів в Україні, який асоціюється з традиційною якістю та сучасним підходом до виробництва, а також розширити географію

збуту за межі південного регіону та налагодити стабільний експорт у країни ЄС.

Стратегічні цілі підприємства на 2024–2025 рр. включають:

– Підвищення частки присутності у національних торговельних мережах щонайменше на 15%.

– Оптимізація логістичних процесів для скорочення витрат і забезпечення свіжості продукції.

– Поглиблення цифрової комунікації з клієнтами через соціальні мережі, рекламу та власні мобільні платформи.

– Запровадження принципів сталого розвитку в упаковці (наприклад, екологічна тара).

Формулювання місії, візії та цілей відбувається шляхом стратегічних сесій з керівництвом, аналітичного дослідження ринку, аналізу сильних і слабких сторін компанії (SWOT) та врахування сучасних маркетингових трендів. У 2024–2025 рр. ці елементи набувають особливої актуальності через зростання конкуренції на ринку, зростаючі вимоги споживачів до якості, безпеки та оригінальності продукції, а також виклики, пов'язані з економічною нестабільністю та воєнним станом.

У межах стратегічного маркетингового планування ТОВ «Гормолзавод» використовує комплексний підхід до дослідження ринку та поведінки споживачів. Аналітичний блок передбачає вивчення макросередовища (PEST-аналіз), ринкових трендів, конкурентного середовища (зокрема, за моделлю Портера), а також внутрішнього стану підприємства.

Щодо аналізу споживачів, компанія проводить:

- опитування серед покупців у торгових точках;
- моніторинг поведінки споживачів у соцмережах;
- аналіз відгуків у точках продажу та онлайн.

На основі зібраних даних реалізуються класичні маркетингові підходи – сегментація, таргетинг і позиціонування (STP-модель).

Сегментація відбувається за демографічними (вік, дохід), географічними (регіон), поведінковими (частота споживання, мотивація) та психографічними (стиль життя, цінності) ознаками. Виділяються такі основні сегменти:

- діти та підлітки;
- молодь (новинки з незвичними смаками, зручна упаковка);
- сім'ї з дітьми (економічні сімейні формати);
- споживачі, орієнтовані на здоровий спосіб життя.

Таргетинг зосереджується на найбільш перспективних і прибуткових сегментах, серед яких сімейні покупці середнього достатку та підлітки як активні споживачі новинок.

Позиціонування бренду ТОВ «Гормолзавод» орієнтоване на асоціації з якісним українським продуктом за доступною ціною, з нотками ностальгії та водночас сучасності. Візуальні елементи упаковки, реклама та назви продуктів підкреслюють національні мотиви, «домашність» і натуральність інгредієнтів.

Таким чином, стратегічне маркетингове планування в ТОВ «Гормолзавод» спирається на глибокий аналіз, системне розуміння споживача та чітко визначені стратегічні орієнтири, які забезпечують довгострокову конкурентну перевагу.

Було проведено фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Гормолзавод» (див. табл. 2.1) з метою оцінки динаміки основних показників підприємства за останні три роки, визначення фінансової стабільності, ефективності господарювання та виявлення основних тенденцій у його розвитку. Такий аналіз дозволяє виявити сильні та проблемні зони, а також слугує підґрунтям для прийняття стратегічних управлінських рішень. Фінансова звітність підприємства, на основі якої здійснено аналіз, подана в Додатку Б [48].

Результати аналізу демонструють нестабільну фінансову ситуацію на підприємстві впродовж 2022–2024 років. Незважаючи на зростання доходів у

2023 році (+28,8 %), у 2024 році відбулося різке падіння майже на 39 млн грн (-21,9 %).

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Гормолзавод» за 2022–2024 роки

	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
Кількість персоналу	18	20	21	+2	+1	+11,11 %	+5,00 %
Дохід (тис грн)	137 988	177 739	138 829	+39 751	-38 910	+28,80 %	-21,90 %
Чистий прибуток (тис грн)	-936	-2 372	-7 411	-1 436	-5 039	+153,42 %	+212,41 %
Активи (тис грн)	29 495	29 926	27 704	+431	-2 222	+1,46 %	-7,43 %
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	6	23	565	+17	+542	+283,33 %	+2 356,52 %
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	-	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	18 183	18 688	19 930	+505	+1 242	+2,78 %	+6,64 %
Власний капітал (тис грн)	11 312	11 239	7 774	-73	-3 465	-0,65 %	-30,83 %

Джерело: побудовано автором на основі даних [48].

Ще тривожнішою є динаміка чистого прибутку, який залишався від'ємним у всі три роки, при цьому збитки зросли більш ніж у 7 разів порівняно з 2022 роком. Це свідчить про проблеми з рентабельністю виробництва, високі витрати або цінову неконкурентність.

Незважаючи на збільшення поточних зобов'язань, підприємство не змогло зберегти стабільність власного капіталу, який у 2024 році зменшився на понад 30 %. Це може свідчити про спрацювання частини активів, необхідність залучення додаткового фінансування або втрату частини прибутку на покриття боргів.

Позитивним моментом є суттєве зростання грошових коштів у 2024 році (+2 356,52 %), що може свідчити про продаж активів або отримання короткострокового зовнішнього фінансування. Також спостерігається

стабільне зростання чисельності персоналу, що свідчить про розширення або спробу масштабування виробництва.

Загалом аналіз вказує на необхідність перегляду фінансової та маркетингової стратегії підприємства, скорочення витрат, підвищення маржинальності продукції та пошук шляхів для стабілізації прибутковості. Особливу увагу варто звернути на ефективність операційної діяльності та управління ресурсами.

Для глибшого розуміння фінансового стану та ефективності господарської діяльності ТОВ «Гормолзавод» у контексті стратегічного маркетингового планування, доцільно проаналізувати динаміку ключових показників ліквідності, рентабельності та структури балансу підприємства. У табл. 2.2 подано результати розрахунку таких показників на основі фінансової звітності, наведеної в додатку В за період 2022–2024 років.

Таблиця 2.2 – Основні показники фінансової стійкості та рентабельності ТОВ «Гормолзавод» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт автономії (власний капітал / активи)	0,30	0,38	0,28
Коефіцієнт поточної ліквідності (оборотні активи / поточні зобов'язання)	1,08	1,28	1,18
Рентабельність продажу, % (чистий прибуток / виручка × 100)	-0,68%	-1,43%	-5,34%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-936,2	-2 372,2	-7 410,5
Собівартість реалізованої продукції / Дохід, %	81,2%	89,3%	81,3%
Частка необоротних активів в балансі, %	24,6%	19,9%	14,9%
Частка кредиторської заборгованості, % (пасивів)	69,7%	62,5%	71,9%

Джерело: побудовано автором на основі даних поданих у Додатку В та джерела[49].

Показники табл. 2.2 свідчать про те, що протягом 2022–2024 років фінансовий стан ТОВ «Гормолзавод» мав тенденцію до погіршення. Найбільш тривожним є зростання збитковості: чистий збиток у 2024 році становив понад 7,4 млн грн, що більш ніж утричі перевищує показник 2023 року. Рентабельність продажу за цей період знизилася до -5,34%, що є критично низьким рівнем.

Спостерігається й скорочення частки необоротних активів у структурі балансу (з 24,6% до 14,9%), що може свідчити про зношення виробничих

потужностей або їхнє вибуття без належного оновлення. Водночас коефіцієнт ліквідності залишався у відносно прийнятних межах, що свідчить про певний контроль над короткостроковими зобов'язаннями.

Значне навантаження на баланс здійснює кредиторська заборгованість, частка якої у 2024 році зросла до 71,9%. Це свідчить про залежність підприємства від зовнішнього фінансування та короткострокових зобов'язань, що несе додаткові ризики для стійкості.

Тож, можна підсумувати, що у контексті стратегічного маркетингового планування особливої уваги потребує оптимізація витрат, модернізація основних засобів і перегляд цінової політики. Неефективне використання ресурсів при зростанні виручки у попередні періоди свідчить про слабкі місця в операційній та маркетинговій стратегії, які мають бути виправлені у середньостроковій перспективі.

У межах реалізації стратегічного маркетингового планування ТОВ «Гормолзавод» активно застосовує низку аналітичних інструментів, що дозволяють глибоко оцінити як внутрішнє середовище підприємства, так і зовнішні фактори, які впливають на його діяльність. Серед найважливіших методів, які використовуються у практиці компанії, варто виділити SWOT-аналіз, PEST-аналіз, а також аналіз конкуренції, оцінку ринкової частки та матриці стратегічного вибору.

SWOT-аналіз є базовим інструментом, що дозволяє виявити сильні (Strengths) і слабкі сторони (Weaknesses) підприємства, а також зовнішні можливості (Opportunities) і загрози (Threats). Для ТОВ «Гормолзавод» серед сильних сторін можна виокремити: локальну впізнаваність бренду в південному регіоні України, налагоджені відносини з місцевими постачальниками молочної сировини та сучасне обладнання. Серед слабких сторін – відсутність потужної рекламної кампанії на національному рівні, обмежена присутність у великих роздрібних мережах та збитковість у кількох останніх звітних періодах.

Можливостями для підприємства є зростання попиту на натуральну продукцію, тренд на локальні українські бренди та потенціал виходу на ринки ЄС через географічну близькість до портової інфраструктури. Натомість загрозами є підвищена конкуренція з боку великих національних виробників, коливання цін на сировину, зміни в державному регулюванні харчової промисловості, а також ризики, пов'язані з війною та логістичними обмеженнями.

PEST-аналіз дозволяє оцінити макросередовище діяльності підприємства за чотирма напрямками: політичними, економічними, соціальними та технологічними чинниками. У політичному контексті важливим є державна підтримка українських виробників, експортне сприяння з боку уряду, проте водночас нестабільна політична ситуація та військові ризики негативно впливають на бізнес. В економічній площині значення мають інфляційні процеси, зростання собівартості енергоносіїв та логістичних послуг, а також загальне зниження купівельної спроможності населення.

Соціальні фактори включають зміни в харчових звичках споживачів (перехід до здоровішого харчування, зростання популярності рослинних продуктів, попит на екоупаковку), що впливає на асортиментну політику підприємства. У технологічному аспекті підприємство стикається з потребою постійного оновлення виробничого обладнання, впровадження систем контролю якості та автоматизації процесів.

Окрім зазначених інструментів, ТОВ «Гормолзавод» застосовує аналіз конкурентів, зокрема за моделлю п'яти сил М. Портера, що дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску з боку існуючих та потенційних гравців, товарів-замінників, постачальників і споживачів. Також використовується аналіз життєвого циклу продукції, що допомагає визначити, на якій стадії (виведення, зростання, зрілість чи спад) знаходяться різні категорії, й ухвалювати відповідні маркетингові рішення.

Ще одним елементом у процесі стратегічного планування є використання матриці БКГ (Бостонської консалтингової групи), яка дозволяє розподілити асортимент за рівнем зростання ринку та часткою компанії на ньому. Такий підхід допомагає ефективно перерозподіляти ресурси між «зірками», «дойними коровами», «проблемними ділянками» та «аутсайдерами».

У сукупності ці методи дозволяють ТОВ «Гормолзавод» не лише орієнтуватися в умовах мінливої ринкової ситуації, а й приймати обґрунтовані стратегічні рішення для довгострокового розвитку, підвищення конкурентоспроможності та створення доданої цінності для своїх споживачів. Інструментарій стратегічного маркетингу, що активно використовується підприємством, є необхідною умовою для адаптації до сучасних викликів ринку та формування стійкої маркетингової позиції.

З метою оцінки ефективності стратегічного маркетингового планування на підприємстві було проаналізовано результати реалізації стратегій ТОВ «Гормолзавод» за останні три роки (див. табл. 2.3).

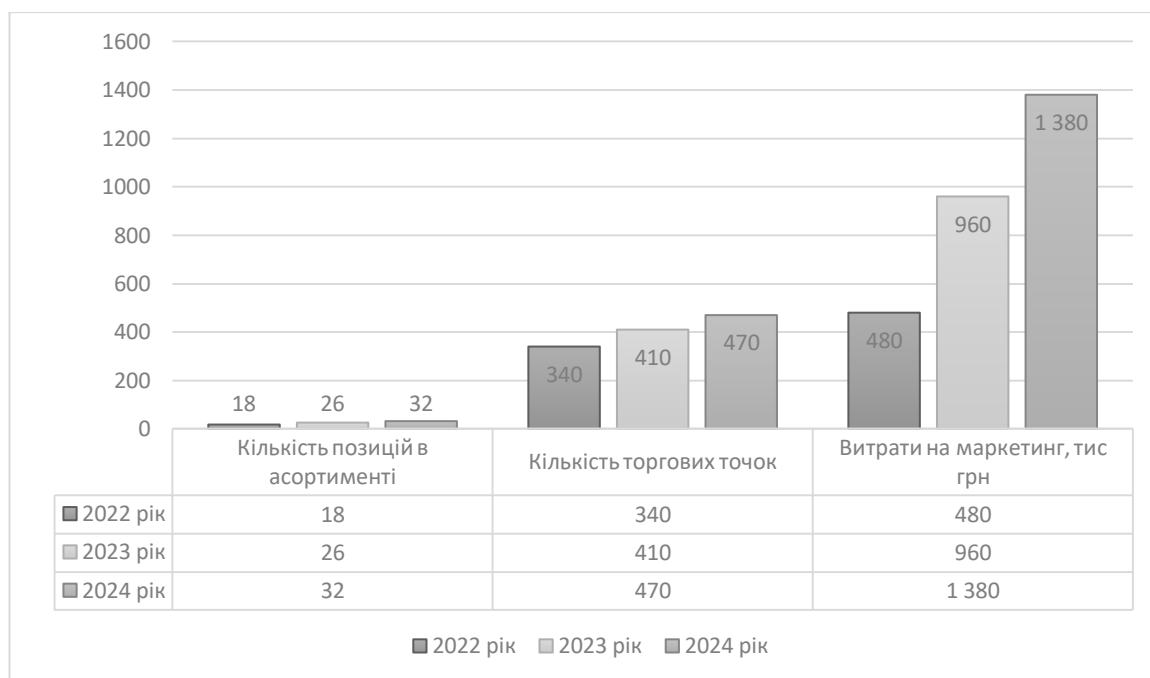
Таблиця 2.3 – Динаміка основних результатів реалізації маркетингових стратегій ТОВ «Гормолзавод» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Тенденція / коментар
Обсяг продажів, тис грн	96 420	123 570	101 480	Зростання у 2023 р. на 28 %, падіння у 2024 р. через цінову конкуренцію та зниження попиту
Кількість позицій в асортименті	18	26	32	Поступове розширення – нові смаки, екоупаковка, продукти без цукру
Кількість торгових точок	340	410	470	Активне розширення дистрибуції, зокрема в мережах «Гаврія В», «АТБ»
Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Тенденція / коментар
Витрати на маркетинг, тис грн	480	960	1 380	Подвоєння витрат у 2023 р., зростання у 2024 р. на фоні активних промо-кампаній
Впізнаваність бренду (за опитуванням, %)	28 %	37 %	49 %	Системне зростання завдяки локальній рекламі та соціальним мережам
Кількість сезонних акцій	3	5	6	Поступове нарощування активності у літній період

Джерело: побудовано автором на основі даних [46].

Особливу увагу приділено динаміці продажів, розширенню асортименту та зростанню впізнаваності бренду. Ці показники є основними індикаторами успішності впроваджених стратегічних заходів.

Додатково динаміка основних результатів реалізації маркетингових стратегій ТОВ «Гормолзавод» у 2022–2024 рр. показана на рис. 2.1.



Джерело: побудовано автором на основі даних [46].

Рис. 2.1 Динаміка основних результатів реалізації маркетингових стратегій ТОВ «Гормолзавод» у 2022–2024 рр.

Результати реалізації стратегій свідчать про позитивну динаміку в основних аспектах маркетингової діяльності ТОВ «Гормолзавод». Зокрема, у 2023 році спостерігалось суттєве зростання обсягів продажів і значне розширення асортименту, що стало результатом агресивнішої рекламної кампанії та впровадження нових продуктових лінійок.

Хоча у 2024 році зафіксовано певне зниження обсягів продажів, зростання впізнаваності бренду, розширення дистрибуції та асортименту свідчать про те, що підприємство продовжує розвиватися стратегічно правильним шляхом. Збільшення витрат на маркетинг дало змогу

активізувати бренд у свідомості споживачів, особливо серед молоді та сімейного сегмента. Загалом, впроваджені стратегії мають позитивний ефект, хоча потребують коригування з урахуванням нових ринкових умов.

Отже, проведений аналіз діяльності та процесу стратегічного маркетингового планування в ТОВ «Гормолзавод» засвідчив, що підприємство має чітко сформовану місію, візію та стратегічні цілі, системно використовує аналітичні інструменти, активно розвиває асортимент продукції, нарощує присутність на ринку та поступово підвищує впізнаваність бренду. Водночас результати фінансово-економічного аналізу вказують на необхідність подальшої оптимізації витрат, зміцнення позицій на загальноукраїнському рівні та адаптації маркетингової стратегії до викликів сучасного конкурентного середовища.

## **2.2 Характеристика основних виробників морозива в Україні і аналіз їх маркетингових стратегій**

Стан ринку морозива в Україні характеризується стабільністю з елементами поступового зростання, попри економічні виклики та вплив воєнного стану. Морозиво залишається одним із найпопулярніших десертів серед українських споживачів, особливо в теплу пору року, і продовжує утримувати помітну частку в структурі кондитерсько-молочної продукції. За даними профільних асоціацій та експертів, обсяги виробництва морозива в Україні у 2023 році сягнули приблизно 145 тис. тонн, що демонструє відносну стабільність у порівнянні з попередніми роками. У 2024 році, за попередніми оцінками, цей показник залишається на схожому рівні з незначними сезонними коливаннями, пов'язаними із логістикою, споживчим попитом та загальною економічною ситуацією.

Основними трендами на ринку є зростання попиту на натуральне морозиво без барвників і консервантів, поява продуктів із високим вмістом

білка, веганських варіантів на рослинній основі, а також креативні смаки (солоня карамель, фісташка, матча, чорниця-базилік тощо). Зростає також інтерес до екологічної упаковки та морозива з позначкою «еко», «органік», що відповідає загальносвітовим тенденціям.

Характерною особливістю українського ринку морозива залишається висока сезонність споживання. Пік продажів традиційно припадає на період із травня по серпень, коли споживання може зростати у 2–3 рази в порівнянні з зимовими місяцями. Водночас деякі виробники намагаються знизити сезонну залежність, запроваджуючи зимові смаки (напр. морозиво з корицею, глінтвейном, прянощами) або змінюючи формат подачі (сімейні великі упаковки для домашнього вжитку).

Структура споживання демонструє перевагу класичних форматів морозива – ескімо, ріжки, брикети та стаканчики. При цьому все більш популярними стають мультиупаковки, морозиво у відрах для родинного споживання та преміум-сегмент, особливо серед мешканців великих міст. Основну аудиторію споживачів становлять діти, підлітки та молодь, хоча останнім часом зростає і сегмент дорослих споживачів, які шукають незвичайні смаки або дієтичні альтернативи.

На ринку морозива України чітко вирізняється п'ятірка лідерів, які задають тон галузі:

1. «Рудь» (Житомирський маслозавод) – найбільший виробник морозива в Україні, який має широкий асортимент продукції, активну маркетингову стратегію та експортну спрямованість. Компанія акцентує на якості, сучасному дизайні упаковки та технологічності виробництва. Її бренд є одним із найвпізнаваніших у країні.

2. «Ласунка» – дніпровська компанія, яка давно присутня на ринку та вирізняється інноваційними смаками, яскравим дизайном та активною присутністю у супермаркетах. Продукція орієнтована як на масового споживача, так і на нішеві сегменти (дитяче морозиво, преміум).

3. «Три Ведмеді» – виробник з акцентом на сімейне морозиво, популярний завдяки збалансованому співвідношенню ціни та якості. Компанія активно використовує крос-промоції та розширює географію продажів у Східній та Центральній Україні.

4. «Хладопром» (ТМ «Львівське морозиво», м. Харків) – представник східного регіону з давньою історією виробництва. Компанія має широку дистрибуційну мережу, класичні смаки та впізнавану айдентику бренду.

5. «Ескімос» – менш масштабний, але якісний виробник, який активно розвивається в південному регіоні України. Компанія робить ставку на традиційні рецептури, локальний ринок та натуральні інгредієнти, зберігаючи при цьому конкурентну ціну.

Крім того, варто згадати регіональні бренди, зокрема приватні крафтові виробництва, які активно з'являються в останні роки та формують альтернативну пропозицію, особливо в сегменті преміум та еко-морозива.

Загалом ринок морозива в Україні є конкурентним, динамічним та чутливим до змін споживчих вподобань, а також демонструє потенціал для подальшого розвитку через інновації, розширення асортименту та адаптацію до глобальних трендів.

Для глибшого розуміння позицій основних гравців ринку морозива в Україні було здійснено порівняльну характеристику п'яти провідних компаній за критеріями: масштаби діяльності та канали збуту (див. табл. 2.4), також частка ринку показана на рис. 2.2. Це дозволяє виявити специфіку кожного виробника, оцінити рівень конкуренції та визначити сильні сторони, які впливають на ринкову присутність компаній.

Таблиця 2.4 – Порівняльна характеристика провідних виробників морозива в Україні (станом на 2024 рік)

Компанія	Масштаби діяльності	Основні канали збуту
Рудь	Національний лідер, понад 300 видів морозива, експорт у 35+ країн	Національні мережі (АТБ, Сільпо, Novus), HoReCa, експорт
Ласунка	Один із найбільших виробників у	Регіональні й національні мережі,

	Центральній Україні, модерні лінії виробництва	прямі поставки, франчайзинг
Три Ведмеді	Широка присутність у східному та центральному регіонах, великий асортимент	Мережеві супермаркети, роздріб, торгові точки у ТЦ

Продовж. табл. 2.4

Хладопром	Відомий бренд у східній Україні, понад 50 найменувань морозива	Регіональні мережі, гуртові бази, локальні магазини
Ескімос	Локальний виробник з м. Одеса, зростаюча частка у південному регіоні	Прямі поставки, локальні ринки, участь у ярмарках, HoReCa

Джерело: побудовано автором на основі даних [50, 51, 52].



Джерело: побудовано автором на основі даних [50, 51, 52].

Рис. 2.2 Орієнтовна частка ринку

Як видно з таблиці 2.4 та рис. 2.2, український ринок морозива чітко структурований: лідером є компанія «Рудь», яка займає близько третини ринку та має потужну дистрибуційну мережу не лише в Україні, а й за її межами. Інші виробники, зокрема «Ласунка» та «Три Ведмеді», мають міцні позиції в регіонах і демонструють стабільне зростання завдяки розширенню каналів збуту.

Компанії «Хладопром» та «Ескімос» більше орієнтовані на локальні ринки, проте мають потенціал для подальшого розвитку за рахунок диференціації продукції та розширення мереж дистрибуції. Основним

інструментом успіху на цьому ринку виступає диверсифікований та надійний збут, активна присутність у великих мережах і здатність оперативно реагувати на смакові уподобання споживача.

Місії, візії та стратегічні цілі провідних українських виробників морозива демонструють їх стратегічні орієнтири, цінності та бачення власної ролі на ринку. Аналіз офіційних формулювань та доступних інтерпретацій дозволяє виокремити акценти, що впливають на маркетингову діяльність компаній.

Так, *місія* ТДВ «Житомирський маслозавод», більш відомого під торговельною маркою «Рудь», формулюється як прагнення дарувати людям радість через якісне морозиво. Це формулювання акцентує увагу на емоційній складовій споживання продукту, орієнтуючись на створення позитивних вражень і асоціацій.

*Візія* компанії передбачає досягнення лідерських позицій на ринку Східної Європи, що передбачає активну експансію, зростання частки експорту та впровадження інновацій у виробництві та упаковці. Стратегічні цілі спрямовані на розширення продуктової лінійки, підвищення ефективності виробництва, автоматизацію процесів і зміцнення лояльності споживачів.

Компанія «Ласунка» орієнтується на сімейні цінності, зокрема на довіру з боку батьків і прихильність дітей до бренду. Її *місія* полягає у створенні морозива, яке обожають діти і яким довіряють батьки. У своїй *візії* підприємство визначає себе як інноваційного виробника, що постійно розвиває нові смаки, формати продукції та вдосконалює рецептури. Цілі компанії спрямовані на модернізацію виробничих потужностей, активне просування бренду серед молоді, розширення регіонального охоплення та зміцнення позицій на національному ринку.

Компанія «Три Ведмеді», яка також входить до переліку провідних виробників морозива в Україні, позиціонує себе як бренд, що поєднує сучасні технології з натуральністю продукту. Її стратегічні настанови базуються на

забезпеченні стабільної якості, розробці нових видів морозива з натуральними інгредієнтами та посиленні взаємодії з кінцевим споживачем через цифрові платформи. Візія компанії зосереджена на сталому розвитку, інноваційності та збереженні високих стандартів безпеки харчової продукції.

Харківський виробник «Хладопром» підкреслює свою спадкоємність традицій і водночас відкритість до нових технологічних рішень. Місія компанії полягає у збереженні класичних смаків у поєднанні з сучасним дизайном і зручністю споживання. Візія передбачає поступове розширення присутності в роздрібних мережах усіх регіонів України та розвиток іміджу бренду як національного. Основними цілями є оновлення асортименту, оптимізація логістичних процесів і посилення комунікації з цільовими аудиторіями.

Компанія «Ескімос», орієнтована переважно на преміум-сегмент і NoReCa, визначає своєю місією виробництво унікального, крафтового морозива з високою доданою вартістю. Її стратегія базується на нішевому позиціонуванні, акценті на екологічності упаковки та використанні натуральної сировини. Візія передбачає розширення B2B-партнерств, розвиток індивідуальних замовлень для кафе та ресторанів, а також створення іміджу «морозива ручної роботи».

Усі перелічені компанії демонструють чітко виражене позиціонування, яке відображається у маркетингових стратегіях. Так, «Рудь» формує імідж доступного, якісного морозива для широкого кола споживачів. Компанія активно використовує соціальні мережі, проводить рекламні кампанії із залученням дітей та сімей, а також бере участь у різноманітних фестивалях і акціях.

«Ласунка» вирізняється креативним підходом до дизайну упаковки, нестандартною рекламою, що орієнтується на молодіжну та дитячу аудиторію. Її унікальна торгова пропозиція ґрунтується на поєднанні яскравого зовнішнього вигляду продукту із солодкими смаками, які викликають емоційний відгук.

«Три Ведмеді» активно використовує позиціонування «натуральне – значить краще», просуваючи ідею здорового харчування навіть у категорії десертів. Компанія впроваджує інновації у вигляді морозива з додаванням суперфудів, мінімізацією цукру, а також формує власну онлайн-спільноту навколо теми здорового способу життя.

«Хладопром» зберігає імідж «класичного українського морозива», що підтримує національні традиції. Його реклама часто апелює до ностальгії, родинних цінностей та смаків дитинства.

«Ескімос», у свою чергу, концентрується на візуальному преміумі, якості інгредієнтів та мінімалістичному дизайні. Її маркетинг орієнтований на естетику та досвід смакування, що важливо для сегменту NoReCa.

Таким чином, кожен з провідних виробників морозива в Україні має унікальну маркетингову стратегію, сформовану на основі власної місії, візії та стратегічних цілей. Усі компанії активно використовують інструменти брендингу, сегментації та позиціонування, адаптуючи їх під сучасні споживчі тенденції.

У контексті порівняння з ТОВ «Гормолзавод», який наразі лише формує свою стратегічну ідентичність у категорії морозива, ці приклади можуть слугувати взірцями для вдосконалення підходів до формулювання стратегічних орієнтирів і розробки комплексної маркетингової політики.

Позиціонування та маркетингові стратегії виробників морозива в Україні формуються відповідно до обраної ринкової ніші, цільової аудиторії, а також стратегії бренду.

Основна увага приділяється унікальній торговій пропозиції (УТП), створенню впізнаваного іміджу, інноваціям у виробництві та асортименті, а також адаптації до сучасних маркетингових тенденцій. У табл. 2.5 узагальнено основні аспекти маркетингових стратегій провідних виробників морозива України з коротким порівнянням їхніх підходів.

Таблиця 2.5 – Порівняльна характеристика позиціонування та маркетингових стратегій провідних виробників морозива в Україні

Компанія	Цільові аудиторії	УТП та імідж	Асортимент та дизайн	Реклама та просування	Інновації та ринкові тенденції
ТДВ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь»)	Сім'ї з дітьми, молодь, споживачі	«Морозиво, що дарує радість»; надійність,	Широкий асортимент, традиційні смаки з	Телебачення, зовнішня реклама, соціальні	Впровадження сучасного виробництва, експансія на

## Продовж. табл. 2.5

	середнього сегменту	доступність, національна ідентичність	сучасними форматами; яскравий, емоційний дизайн упаковки	мережі, фестивалі, промоакції	закордонні ринки, есо-friendly упаковка
ТОВ «Ласунка»	Діти, підлітки, батьки	«Морозиво, якому довіряють батьки»; яскравий, веселий бренд	Багато кольору, цікаві формати морозива для дітей; нестандартний, ігровий візуальний стиль	Активна реклама у YouTube, TikTok, колаборації з дитячими брендами, івенти для дітей	Оновлення смаків, спеціалізовані лінійки для різних сезонів, зниження вмісту цукру
ТОВ «Три Ведмеді»	Молоді родини, споживачі з високим запитом на натуральність	«Натуральне – значить краще»; імідж турботливого та здорового виробника	Натуральні інгредієнти, крафтові смаки, стриманий дизайн упаковки	PR у соцмережах, рецепти з морозивом, просування у ЗМІ як «корисного» морозива	Використання суперфудів, зниження цукру, морозиво з альтернативним молоком
ТОВ «Хладопром»	Широка аудиторія, ностальгійні споживачі	«Класичне українське морозиво»; стабільна якість і впізнаваність бренду	Акцент на впізнаванні традиційні смаки; класичний, стриманий дизайн з елементами радянського стилю	Реклама на телебаченні, POS-матеріали у точках продажу, участь у виставках	Відтворення класичних рецептур, підтримка впізнаваності бренду
ТОВ «Ескімос»	Преміум-сегмент, NoReCa, споживачі з високими вимогами до якості	«Крафтове морозиво для справжніх гурманів»; ексклюзивність, індивідуальність	Обмежений, але витончений асортимент; мінімалістичний дизайн, натуральна стилістика	Прямі продажі ресторанам, Instagram-просування, дегустації, участь у гастрономічних подіях	Ексклюзивні смаки, органічні інгредієнти, есо-friendly упаковка, морозиво «на замовлення»

Джерело: побудовано автором на основі даних [50, 51, 52].

Отже, аналіз маркетингових стратегій провідних виробників морозива свідчить про важливість комплексного підходу до позиціонування на ринку: чітко визначені цільові аудиторії, виразна УТП, сучасний дизайн продукції, ефективне просування та вміння реагувати на ринкові тренди. Успішні компанії активно впроваджують інновації – від нових форматів морозива до екологічних рішень в упаковці.

### **2.3 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД»**

У сучасних умовах високої динамічності споживчого ринку, зростання конкуренції та нестабільності економічного середовища ефективно стратегічне планування неможливе без глибокого аналізу конкурентного середовища підприємства.

Особливо це стосується харчової промисловості, де інтенсивність конкурентної боротьби зростає щороку через сезонність попиту, постійне оновлення асортименту, чутливість споживачів до ціни та якості продукції, а також підвищення попиту на здорове харчування.

У цих умовах компанії повинні не лише оперативно реагувати на дії конкурентів, а й передбачати зміни у ринковому середовищі для формування довгострокових стратегій.

Одним із найефективніших інструментів стратегічного аналізу зовнішнього середовища є модель п'яти конкурентних сил, запропонована американським економістом Майклом Портером. Ця модель дозволяє оцінити рівень конкуренції у галузі, визначити ступінь впливу основних ринкових гравців: постачальників, споживачів, потенційних новачків, виробників товарів-замінників, а також охарактеризувати рівень суперництва між чинними компаніями.

Застосування моделі Портера є особливо доцільним у випадках, коли підприємство прагне не лише адаптуватися до ринкових умов, але й

сформувати проактивну стратегію зростання, враховуючи реальні виклики і можливості в галузі.

У цьому контексті доцільно проаналізувати конкурентне середовище ТОВ «Гормолзавод» – підприємства, розташованого в місті Одеса, яке спеціалізується на виробництві молочних продуктів. Завдяки налагодженій регіональній дистрибуції, доступним цінам та зростаючому асортименту, компанія поступово посідає все помітніше місце на південному ринку України.

Проте її діяльність відбувається в умовах високої конкуренції з боку національних виробників, що мають значно більші маркетингові бюджети, розгалужену логістику та впізнавані бренди. У зв'язку з цим системний аналіз конкурентного середовища за моделлю Портера дозволить визначити основні загрози й потенційні точки зростання для ТОВ «Гормолзавод», а також окреслити напрямки подальшого стратегічного розвитку підприємства.

Один із основних етапів нашого аналізу є оцінка конкурентної позиції ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД». Для цього ми використаємо модель п'яти сил конкурентного середовища, яка охоплює такі критерії: загроза появи нових конкурентів, інтенсивність суперництва в галузі, вплив постачальників, вплив споживачів та наявність товарів-замінників.

Для кожної з п'яти сил буде визначено вагу (сума ваг усіх сил дорівнює 1), а також здійснено оцінювання за бальною шкалою. Розрахунок рівня впливу кожного показника здійснюється за формулою: Вага показника \* Бальна оцінка.

Підсумкові результати будуть подані у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка конкурентного середовища ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД»

Показник	Вага показника	Оцінка в балах	Оцінка ступеня впливу
<b>1. Рівень «вхідного бар'єру» (Загроза появи конкурентів)</b>			
1. Бар'єри для входу	0.4	2	0.80

2. Загроза нових конкурентів	0.3	2	0.60
3. Швидкість входу на ринок	0.3	2	0.60
РАЗОМ:	1	-	2
2. Інтенсивність конкуренції			
1. Кількість конкурентів	0.4	3	1.20
2. Рівень диференціації	0.3	3	0.90

Продовж. табл. 2.6

3. Витрати на перехід	0.3	2	0.60
РАЗОМ:	1	-	2.7
3. Сила впливу постачальників			
1. Сила постачальників	0.4	2	0.8
2. Важливість постачальників	0.3	2	0.6
3. Унікальність інгредієнтів	0.3	2	0.6
РАЗОМ:	1	-	2
4. Сила впливу покупців			
1. Сила покупців	0.4	3	1.2
2. Чутливість до ціни	0.3	3	0.9
3. Інформованість покупців	0.3	3	0.9
РАЗОМ:	1	-	3
5. Наявність товарів-замінників			
1. Наявність замінників	0.4	3	1.2
2. Сила замінників	0.3	3	0.9
3. Привабливість замінників	0.3	2	0.6
РАЗОМ:	1	-	2.7

Джерело: побудовано автором на основі власних спостережень

## 1. Загроза появи нових учасників:

Виробництво молочної продукції в Україні потребує значних інвестицій у сучасне обладнання, сертифікацію, логістику, що створює певні бар'єри для входу на ринок. Однак завдяки можливості запуску виробництва на невеликих потужностях із відносно низькими початковими витратами, нові

гравці можуть виходити на ринок у межах локальних територій з обмеженою конкуренцією.

Висока конкуренція з боку великих національних виробників, таких як ТОВ «Ласунка» та АТ «Житомирський маслозавод», а також зростаючий попит на натуральну продукцію із відповідальним підходом до виробництва, створюють передумови для появи нових учасників.

Разом із тим, ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» має сталу позицію на ринку, налагоджені канали збуту та використовує місцеву сировину, що забезпечує певний рівень захисту від нових конкурентів. Проте можливе розширення міжнародних брендів на український ринок все ж становить потенційну загрозу.

## 2. Інтенсивність конкуренції:

Ринок молочної продукції в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, на ньому активно працюють кілька потужних компаній з добре розвиненою дистрибуцією, широким асортиментом продукції та впізнаваними брендами. ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» має сильні позиції в межах локального ринку, однак поступається галузевим лідерам за масштабами виробництва, обсягами інвестицій у маркетинг та темпами виходу на нові ринки.

Особливо гостра конкуренція спостерігається у середньому ціновому сегменті, де відсутність чіткої диференціації знижує можливості компанії підтримувати стабільну рентабельність. У таких умовах існує загроза цінових війн між виробниками за рахунок зниження цін задля залучення покупців.

## 3. Сила впливу постачальників:

Компанія значною мірою залежить від постачальників сировини: молока, вершків тощо. Якість та вартість цих ресурсів безпосередньо впливають на собівартість продукції. Постачальники, особливо ті, що забезпечують високоякісну сировину, можуть мати вагомий вплив на підприємство.

ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» співпрацює з фермерськими господарствами

Одеської області, закупаючи молоко класу «Екстра», що є його конкурентною перевагою. Однак така залежність від локальних постачальників створює ризики, пов'язані зі стабільністю поставок та ціновими коливаннями.

Щоб зменшити тиск з боку постачальників, компанії доцільно розширювати пул постачальників або укріплювати довготривалі партнерські відносини з надійними фермерськими господарствами, зменшуючи ризик надмірної залежності від окремих джерел.

#### 4. Сила впливу покупців:

ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» має сформовану споживчу аудиторію, зосереджену переважно в південному регіоні України, де бренд уже добре відомий. Водночас недостатня впізнаваність поза межами локального ринку ускладнює розширення клієнтської бази. Компанія працює в середньому ціновому сегменті, який є дуже чутливим до цінових змін. Це знижує рівень лояльності споживачів, особливо коли конкуренти пропонують аналогічну продукцію з додатковими перевагами чи за нижчою ціною.

На тлі зростаючого інтересу до здорового харчування та екологічно чистої продукції, покупці можуть мати вагомий вплив на компанію. Якщо ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» не адаптуватиметься до цих трендів, зокрема у дизайні упаковки або формулюванні УТП, компанія може втратити частину цільової аудиторії. Хоча підприємство позиціонує себе як виробника натуральної та якісної продукції, ця перевага недостатньо підкріплена активними рекламними кампаніями.

#### 5. Наявність товарів-замінників:

Ринок молочних продуктів активно реагує на появу альтернатив, зокрема холодних десертів і безмолочних напоїв, таких як вівсяне, соєве або кокосове молоко, які стають дедалі популярнішими завдяки зміні споживчих вподобань. Це може негативно позначитись на попиті на традиційні продукти ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД». Також конкуренцію складають бренди з вищою впізнаваністю та активним маркетингом.

Попри це, традиційна молочна продукція поки що зберігає значну частку ринку, а замітники переважно обмежені вузькими нішами (наприклад, вегани або люди з лактозною непереносимістю). Однак відсутність продуктивних інновацій у портфелі компанії може знижувати її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Часто рослинні альтернативи є ще й доступнішими за ціною, що підвищує їхню привабливість для споживачів.

Тож, ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» залишається стабільним учасником ринку молочної продукції, пропонуючи широкий асортимент і гарантуючи якість завдяки сучасним технологіям виробництва. Завдяки тривалому перебуванню на ринку та використанню місцевої сировини компанія здобула довіру споживачів, особливо в південному регіоні. Водночас вона стикається з рядом викликів, таких як обмеженим охопленням ринку, сильною конкуренцією в середньому ціновому сегменті та недостатнім рівнем продуктового оновлення та диференціації.

ТОВ «Гормолзавод» займає проміжну позицію в структурі бар'єрів входу. З одного боку, компанія володіє базовими виробничими потужностями, має власну лінію з виробництва молочної продукції, налагоджену логістику по Одеській області, стабільну співпрацю з регіональними мережами. Це дозволяє їй утримувати конкурентну позицію в межах місцевого ринку. З іншого боку, підприємство не має потужної національної дистрибуції, широкого рекламного бюджету або унікальної рецептури, що робить його потенційно вразливим до появи нових гравців, особливо в середньому та преміальному сегментах, де цінується бренд, інновації та імідж.

Оцінюючи ризик появи нових місцевих або імпортованих брендів, слід зазначити, що в умовах лібералізації торгівлі та глобалізації спостерігається поступове зростання конкуренції з боку іноземних виробників. Виробники з Польщі, Туреччини, Литви все активніше представлені в українських супермаркетах, пропонуючи як базовий, так і функціональний асортимент молочної продукції. Водночас українські регіональні підприємці, які

працюють у сфері молочної продркції, також дедалі частіше входять на ринок зі спеціалізованими продуктами, з органічних інгредієнтів, без цукру або з нетрадиційними смаками, що орієнтовані на вибагливу міську аудиторію.

Для ТОВ «Гормолзавод» аналіз загроз з боку заміників повинен супроводжуватися активним вивченням можливостей диверсифікації асортименту. Компанія має потенціал для розробки нових лінійок продуктів: фруктових сорбетів або функціональних десертів з додаванням білків, пробіотиків або суперфудів. Це дозволить одночасно зберегти традиційного споживача й залучити нову аудиторію, орієнтовану на здорове харчування. У табл. 2.7 представлено порівняння між найбільш вірогідними заміниками за основними характеристиками:

Таблиця 2.7 – Порівняльна характеристика товарів-замінників

Параметр	Йогурти/десерти	Смузі/соки	Сорбети/заморожені фрукти
Смакова привабливість	Середня–висока	Середня	Середня–висока
Вміст цукру/жиру	Середній–низький	Низький	Низький
Користь для здоров'я	Висока	Висока	Висока
Емоційна складова	Середня	Низька	Середня
Натуральність	Варіативна	Висока	Висока
Імпульсність споживання	Низька–середня	Низька	Низька
Можливість інновацій	Висока	Середня	Середня

Джерело: побудовано автором на основі даних [46, 49, 50, 51].

Загроза з боку товарів-замінників для ТОВ «Гормолзавод» є актуальною, особливо в контексті сучасних харчових трендів і зростання конкуренції з боку функціональних продуктів. Водночас завдяки емоційній привабливості, звичності та потенціалу до інновацій, молочна продукція має хороші шанси утримувати позиції за умови стратегічної диверсифікації. Впровадження нових видів адаптованих до запитів свідомого споживача, може значно знизити тиск з боку заміників і забезпечити стабільний розвиток підприємства в середньостроковій перспективі.

Маркетингові інструменти, які можуть впливати на споживача у цьому контексті, мають охоплювати не лише традиційну рекламу, а й такі підходи, як участь у подієвому маркетингу, створення сезонних обмежених серій

продукції, співпраця з місцевими закладами харчування, розвиток брендovаних холодильників, а також впровадження програм лояльності. Крім того, аналіз успішних практик конкурентів може допомогти ТОВ «Гормолзавод» вдосконалити власні інструменти комунікації та продажу. У табл. 2.8 показано вплив окремих груп споживачів на основні сфери діяльності виробника молочної продукції.

Таблиця 2.8 – Сегменти споживачів молочної продукції та їхній вплив на виробника

Сегмент споживачів	Частка в загальному збуті (%)*	Рівень цінової чутливості	Можливість тиску на ціноутворення	Потенціал лояльності	Комунікаційні канали
Кінцеві споживачі	45–50 %	Висока	Низька	Середній	Реклама, соцмережі, POS-матеріали
Роздрібні торгові мережі	35–40 %	Висока	Висока	Низький	Торгові угоди, промоції, мерчандайзинг
Малі магазини	10–15 %	Середня	Середня	Середній	Представники, локальна реклама
Сегмент HoReCa	5–7 %	Низька	Середня	Високий	Прямі продажі, дегустації, упаковка під клієнта

Джерело: побудовано автором на основі даних [46].

У структурі споживачів молочної продукції найбільший вплив мають роздрібні торгові мережі, які володіють вагомими важелями тиску на ціну, обсяг закупівель та маркетингову активність виробників. Водночас кінцеві споживачі залишаються основним сегментом, оскільки саме вони формують попит і здатні стати джерелом стабільної лояльності за умов правильної бренд-стратегії. Для ТОВ «Гормолзавод» доцільно посилити роботу в обох напрямках: з одного боку – вести гнучку цінову політику та комунікацію з торговими мережами, з іншого – інвестувати в бренд, розширення асортименту та емоційний контакт зі споживачем через актуальні канали (соцмережі, крос-промоції, сезонні продукти).

ТОВ «Гормолзавод» функціонує в умовах жорсткої конкуренції з боку національних лідерів ринку, які мають більші бюджети, ширший асортимент, більший досвід у маркетингових кампаніях та кращу дистрибуцію. Проте підприємство має потенціал для зміцнення позицій на регіональному рівні за рахунок розвитку локальної лояльності, оптимізації асортименту, активізації комунікації з кінцевим споживачем та поступового впровадження продуктових інновацій. Успішна конкуренція можлива через адаптацію до тенденцій ринку, наприклад, розвиток екопродуктів, крафтового сегменту та співпрацю з HoReCa для зниження сезонності.

Отже, проведений аналіз конкурентного середовища ТОВ «Гормолзавод» за моделлю п'яти сил М. Портера демонструє, що ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» залишається стабільним учасником ринку молочної продукції, пропонуючи широкий асортимент і гарантуючи якість завдяки сучасним технологіям виробництва. Завдяки тривалому перебуванню на ринку та використанню місцевої сировини компанія здобула довіру споживачів, особливо в південному регіоні. Водночас вона стикається з рядом викликів, таких як обмеженим охопленням ринку, сильною конкуренцією в середньому ціновому сегменті та недостатнім рівнем продуктового оновлення та диференціації.

Стратегічним напрямом розвитку ТОВ «Гормолзавод» має стати поєднання інноваційного оновлення продуктового портфеля, оптимізації виробничих процесів для зниження собівартості, а також розширення маркетингових комунікацій для підвищення впізнаваності бренду на національному рівні, що дозволить зміцнити позиції у регіоні та поступово конкурувати з лідерами галузі в умовах динамічного ринкового середовища.

## **2.4 Портфельний аналіз стратегічних зон господарювання**

Для оцінки конкурентної позиції продукту компанії та розробки стратегії асортименту доцільно використати матрицю «Мак-Кінзі». Цей інструмент, також відомий як матриця привабливості ринку та конкурентоспроможності, є ефективним інструментом для оцінки стратегічних зон господарювання (СЗГ) підприємства. Він дозволяє оцінити перспективність ринку й силу позицій компанії на ньому, що, у свою чергу, допомагає визначити напрями для подальшого розвитку, підтримки або згортання певних видів діяльності.

Для ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» такий аналіз є особливо важливим при формуванні чіткої стратегії з урахуванням потенціалу ринку та власних конкурентних переваг. Матриця «Мак-Кінзі» базується на двох основних чинниках: рівні привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства. Нижче наведено докладний аналіз компанії та її основних конкурентів із подальшим розміщенням на відповідному полі матриці.

Для молокопереробного підприємства ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» можна виділити кілька ключових стратегічних зон господарювання (СЗГ) на основі аналізу продуктового асортименту, типів послуг і цільових ринків. Це дозволить ефективніше розподіляти ресурси й чітко визначати пріоритетні напрями подальшого розвитку компанії.

*Основна послуга (А): виробництво класичного морозива.*

Ця СЗГ охоплює головний напрям діяльності компанії – виготовлення традиційного морозива, включаючи популярні смаки, такі як ваніль, шоколад та інші добре знайомі варіанти. Саме на цьому напрямі будується репутація підприємства та формується основна частина його прибутку. Класичне морозиво є фундаментом асортименту, тому надзвичайно важливо забезпечувати високу якість, сталість постачання та конкурентоспроможність продукції. Доцільно також оцінити частку прибутку, яку приносить ця категорія, а також проаналізувати потенціал зростання на ринку.

*Супутня послуга (В): виробництво морозива для гуртових клієнтів (кафе, ресторани тощо).*

Ця СЗГ зосереджена на виготовленні морозива для сегмента HoReCa – кафе, ресторанів, готелів та інших закладів громадського харчування. Компанія постачає продукцію спеціального формату, яка може використовуватися як основа для десертів або як готовий продукт у меню. Цей напрямок відкриває нові можливості для збуту та дозволяє залучити великих корпоративних клієнтів. Стабільні гуртові замовлення забезпечують надійний обсяг реалізації та сприяють зростанню компанії.

*Додаткові послуги (С): розробка інноваційної продукції (натуральне, безлактозне, веганське морозиво).*

Цей напрям пов'язаний із створенням нових, сучасних продуктів, які відповідають актуальним трендам у сфері харчування. Наприклад, морозива на основі натуральних інгредієнтів, без лактози або повністю веганських варіантів.

Завдяки такій продукції підприємство може виділитися серед конкурентів і привернути увагу нових споживачів, зокрема тих, хто дотримується особливого раціону або обирає здоровий спосіб життя.

Попит на інноваційні та корисні для здоров'я продукти неухильно зростає, адже споживачі дедалі частіше звертають увагу на склад і поживні властивості харчових товарів. Розвиток цього напрямку відкриває для ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» можливість виходу на нові ринки та привернення уваги екологічно відповідальних споживачів. До того ж, саме цей сегмент може стати основою для формування преміальних лінійок продукції.

Для об'єктивної оцінки як привабливості ринку, так і конкурентної позиції ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» у сфері виробництва морозива, варто проаналізувати ключові критерії, що впливають на ці параметри.

Оцінювання проводиться із застосуванням вагових коефіцієнтів, сумарне значення яких дорівнює 1 для кожної категорії: як привабливості ринку, так і рівня конкурентоспроможності.

Після цього кожна стратегічна зона господарювання (А, В, С) отримує відповідну оцінку, яка множиться на відповідні коефіцієнти, що дозволяє

розрахувати зважену суму та сформувані більш точну стратегічну картину (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінка привабливості ринку та конкурентоспроможності для ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД»

Показники	Коефіцієнт вагомості			Оцінка			Зважена оцінка		
	А	В	С	А	В	С	А	В	С
1. Привабливість ринку									
Розмір ринку	0,25	0,2	0,2	4	3	3	1	0,6	0,6

Продовж. табл. 2.6

Показники	Коефіцієнт вагомості			Оцінка			Зважена оцінка		
Темпи зростання ринку	А	В	С	А	В	С	А	В	С
Рівень конкуренції	0,2	0,2	0,2	2	3	4	0,4	0,6	0,8
Тенденції та тренди	0,2	0,25	0,25	4	3	5	0,8	0,75	1,25
Економічні та соціальні фактори	0,15	0,1	0,2	3	4	3	0,45	0,4	0,6
Загальна привабливість ринку по підрозділам А,В,С							<b>3,65</b>	<b>3,35</b>	<b>3,7</b>
2. Конкурентоспроможність СГП									
Якість продукції	0,35	0,3	0,3	5	4	3	1,75	1,2	0,9
Репутація бренду	0,25	0,2	0,2	4	3	4	1	0,6	0,8
Рівень обслуговування	0,2	0,25	0,3	4	4	3	0,8	1	0,9
Місцезнаходження	0,2	0,25	0,2	3	4	5	0,6	1	1
Загальна конкурентоспроможність по підрозділам А,В,С							<b>4,15</b>	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>

Джерело: побудовано автором на основі власних спостережень

### Оцінка привабливості ринку

1. Обсяг ринку та динаміка зростання: ринок морозива зберігає стабільний попит, особливо в теплу пору року. Темпи його розвитку значною мірою залежать від змін у споживчих вподобаннях і впровадження інновацій, зокрема у вигляді натурального, низькокалорійного чи веганського морозива. У мегаполісах потенціал зростання є значно вищим порівняно з меншими населеними пунктами.

2. Конкурентне середовище: ринок характеризується високою конкуренцією. Основними гравцями є потужні українські виробники, такі як «Ласунка», «Рудь», «Хладик», а також міжнародні бренди та малі крафтові підприємства. Крім того, конкуренцію посилює доступність імпортової продукції.

3. Споживчі тренди: зростає зацікавленість у натуральному морозиві без штучних добавок, що відповідає загальній тенденції до здорового харчування. Особливо помітним є підвищення попиту на веганські та безлактозні продукти. Також зростає роль онлайн-продажів – доставка морозива через цифрові сервіси стає дедалі популярнішою.

4. Економічні та соціальні чинники: інфляційні процеси та зростання вартості сировини впливають на формування кінцевої ціни. Водночас, зростання середнього доходу споживачів сприяє активному розвитку сегменту преміального морозива. Також варто враховувати, що дедалі більше споживачів звертає увагу на екологічність упаковки.

Ринок морозива має хороший потенціал для розвитку, проте характеризується високим рівнем конкуренції. Перевагу отримують бренди, які оперативно реагують на зміни у споживчих уподобаннях та вміють адаптувати асортимент під актуальні тренди.

#### Оцінка конкурентоспроможності

1. Якість продукції: однією з основних переваг компанії може стати використання натуральних інгредієнтів, сучасних технологій виробництва та суворого контролю якості на всіх етапах. Унікальний асортимент смаків, зокрема інноваційні варіанти з натуральними добавками чи новими поєднаннями інгредієнтів, сприятиме формуванню лояльності споживачів та виділенню серед конкурентів.

2. Сила бренду та впізнаваність: ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» уже має міцну позицію на регіональному рівні, зокрема в Одеській області, де бренд асоціюється з якісною та перевіреною продукцією. Довіра з боку клієнтів, позитивні відгуки та активна маркетингова діяльність у соціальних мережах і на локальних заходах, усе це укріплює конкурентну перевагу. У перспективі доцільно розширити впізнаваність і на інші регіони України.

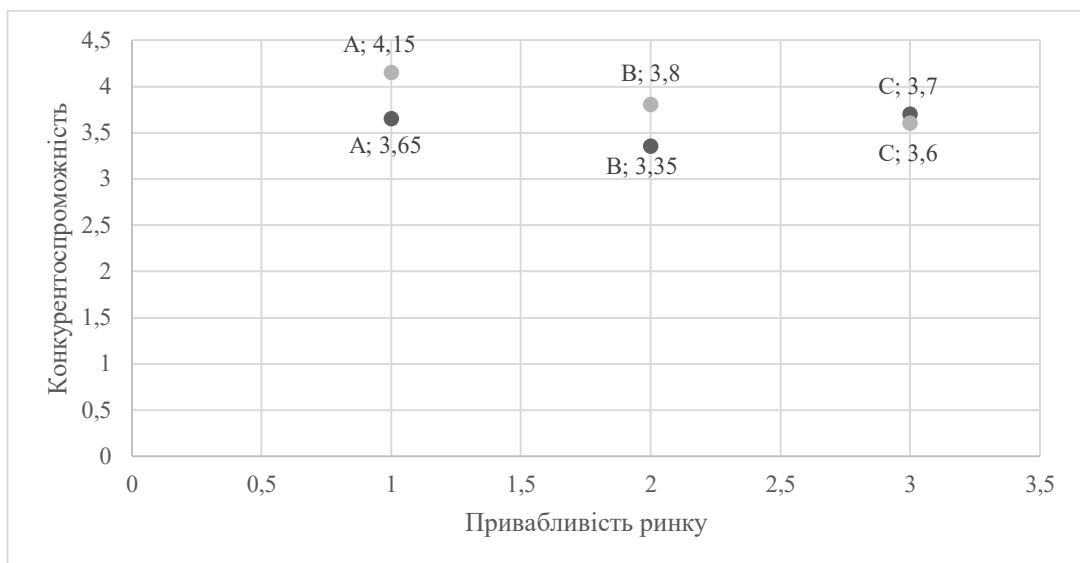
3. Рівень сервісу та логістики: своєчасна доставка, ефективна робота з торговими мережами, підтримка партнерів у роздрібному секторі, важливі складові успіху. Компанія також може розвивати онлайн-сервіси підтримки

клієнтів: консультації через месенджери, телефонну гарячу лінію, оперативну взаємодію в соціальних мережах. Це сприятиме створенню позитивного досвіду для кінцевого споживача.

4. Географічне розташування та розподіл каналів збуту: вигідне розміщення виробничих потужностей у південному регіоні забезпечує хороші логістичні можливості. У довгостроковій перспективі важливо розглянути створення фірмових точок продажу або розширення співпраці з національними ритейлерами. Вихід на онлайн-платформи також відкриває нові можливості для масштабування збуту.

Тож, ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» має стійкі конкурентні позиції завдяки поєднанню якісної продукції, доброї репутації та регіонального авторитету. Збереження високих стандартів якості, посилення бренду та адаптація до нових ринкових тенденцій (здорове харчування, цифрові канали комунікації) дозволять компанії успішно конкурувати як на регіональному, так і на національному рівнях.

На основі наданих даних, ми розробили матрицю Мак-Кінсі – Дженерал Електрик (рис. 2.3), щоб візуалізувати стратегічне положення ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД».



Джерело: побудовано автором на основі даних, які наведені у таблиці

Рис. 2.3 – Побудова матриці «Мак Кінсі» для ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД»

Ринок молочної продукції, зокрема морозива, характеризується високим рівнем конкуренції. Проте, зростаючий споживчий попит на здорові, натуральні продукти відкриває значні можливості для подальшого розвитку ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД».

З огляду на ці тенденції, ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» рекомендується й надалі підтримувати свій позитивний імідж. Особливу увагу варто приділити запуску масштабних маркетингових кампаній для нового продукту, тобто морозива, виготовленого виключно з натуральних інгредієнтів, високоякісної сировини, без ГМО та штучних барвників. Це дозволить компанії ефективно використати ринкові можливості та зміцнити свої позиції.

Невід’ємною умовою збереження конкурентних переваг та успішного розвитку є постійне відстеження ринкових змін, новітніх інновацій і актуальних тенденцій у сфері здорового харчування. Такий підхід дозволяє підприємству не лише підтримувати свою позицію, а й активно виходити на нові ринки, збільшуючи частку у преміальному сегменті, що, у свою чергу, є основним фокусом маркетингової стратегії диверсифікації.

З метою оцінки ефективності реалізації продукції ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» було проаналізовано динаміку обсягів продажів за трьома стратегічними зонами господарювання (СЗГ) у період 2022–2024 років (табл. 2.11). Цей аналіз дозволяє виявити, які напрямки демонструють стабільність, зростання або потребують перегляду стратегії.

Дані, наведені в табл. 2.11, сформовані на основі внутрішніх спостережень, умовного прогнозування та аналізу тенденцій розвитку кожної СЗГ. У розрахунках враховано структуру реалізації за попередні роки, динаміку попиту на різні категорії морозива, а також вплив маркетингових заходів та впровадження інновацій.

Таблиця 2.11 – Динаміка продажів за СЗГ у 2022–2024 роках, % від загального обсягу реалізації

Рік	СЗГ А – Класичне морозиво	СЗГ В – Гуртові клієнти (HoReCa)	СЗГ С – Інноваційне морозиво
2022	65%	25%	10%

2023	60%	27%	13%
2024	55%	28%	17%

Джерело: побудовано автором на основі власних спостережень

Згідно з наведеними даними, СЗГ А (класичне морозиво) залишається основним джерелом доходу, однак демонструє поступове зменшення частки у загальному обсязі реалізації. Натомість СЗГ С (інноваційна продукція) демонструє стабільне зростання щороку, що свідчить про зростання інтересу до здорових і спеціалізованих продуктів. СЗГ В (гуртові поставки) зберігає помірне зростання, що говорить про перспективність сегменту HoReCa.

Додатково зміну структури продажів ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» за СЗГ 2022–2024 представлено на рис. 2.4.



Джерело: побудовано автором на основі власних спостережень

Рис. 2.4 – Зміна структури продажів ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» за СЗГ, 2022–2024 (% від загального обсягу)

Рис. 2.4 підтверджує перерозподіл акцентів у продуктовому портфелі компанії: у той час як частка класичного морозива знижується, дедалі більшої ваги набувають інноваційні продукти, що відповідають сучасним споживчим запитам. Це свідчить про успішність стратегії диверсифікації та доцільність подальшого розвитку інноваційної СЗГ.

Отже, у результаті проведеного портфельного аналізу стратегічних зон господарювання ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» було встановлено, що компанія має раціонально структурований асортимент продукції, який дозволяє одночасно забезпечувати стабільний дохід та реагувати на нові ринкові виклики. Застосування матриці «Мак-Кінзі» дало змогу комплексно оцінити потенціал розвитку кожного напрямку (СЗГ А – класичне морозиво, СЗГ В – продукція для HoReCa, СЗГ С – інноваційні продукти), зважаючи як на привабливість ринку, так і на конкурентоспроможність компанії у відповідному сегменті.

Основний дохід компанії наразі формується завдяки реалізації класичних видів морозива (СЗГ А), які забезпечують стабільний попит і є основою для фінансової стійкості підприємства. Проте в умовах високої конкуренції та зміни споживчих уподобань, темпи зростання цього сегмента поступово сповільнюються, що вимагає модернізації рецептур, оновлення лінійки смаків та активізації маркетингової підтримки.

Сегмент В (гуртові поставки до HoReCa) демонструє позитивну динаміку розвитку. Поступове зростання частки цього напрямку свідчить про зростання попиту з боку корпоративних клієнтів. Подальше розширення співпраці з кафе, ресторанами, готелями та іншими закладами харчування є перспективним, оскільки дозволяє стабілізувати обсяги реалізації та налагодити довгострокові партнерські відносини.

Найбільш перспективним виявився сегмент інноваційної продукції (СЗГ С), що включає морозиво з натуральних інгредієнтів, безлактозні та веганські варіанти. Саме цей напрям демонструє найшвидше зростання в структурі продажів, що свідчить про актуальність здорових харчових трендів серед споживачів. У цьому контексті доцільним є нарощування інвестицій у дослідження та розробку нових продуктів, запуск спеціалізованих преміум-лінійок, а також посилення брендингу.

Отже, портфельний аналіз підтвердив доцільність стратегії диверсифікації та сегментного розвитку, яку обрала компанія. Для забезпечення подальшого зростання ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» доцільно

утримувати баланс між підтримкою вже успішних напрямів (СЗГ А і В) та активним просуванням інновацій (СЗГ С), що дозволить не лише зберегти ринкові позиції, а й значно посилити їх у майбутньому. Таким чином, підприємство має всі передумови для стабільного розвитку та зміцнення конкурентних переваг в умовах змінного споживчого середовища.

## **Висновки до розділу 2**

Проведений аналіз діяльності та процесу стратегічного маркетингового планування в ТОВ «Гормолзавод» засвідчив, що підприємство має чітко сформовану місію, візію та стратегічні цілі, системно використовує аналітичні інструменти, активно розвиває асортимент продукції, нарощує присутність на ринку та поступово підвищує впізнаваність бренду. Водночас результати фінансово-економічного аналізу вказують на необхідність подальшої оптимізації витрат, зміцнення позицій на загальноукраїнському рівні та адаптації маркетингової стратегії до викликів сучасного конкурентного середовища.

Аналіз маркетингових стратегій провідних виробників морозива свідчить про важливість комплексного підходу до позиціонування на ринку: чітко визначені цільові аудиторії, виразна УТП, сучасний дизайн продукції, ефективне просування та вміння реагувати на ринкові тренди. Успішні компанії активно впроваджують інновації – від нових форматів морозива до екологічних рішень в упаковці. У цьому контексті ТОВ «Гормолзавод» має значний потенціал для вдосконалення: формування іміджу регіонального бренду з локальним колоритом, розширення асортименту, оновлення дизайну продукції та впровадження сучасних маркетингових каналів дозволить підприємству зміцнити свої позиції на конкурентному ринку морозива України.

Проведений аналіз конкурентного середовища ТОВ «Гормолзавод» за моделлю п'яти сил М. Портера демонструє, що ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД»

залишається стабільним учасником ринку молочної продукції, пропонуючи широкий асортимент і гарантуючи якість завдяки сучасним технологіям виробництва. Завдяки тривалому перебуванню на ринку та використанню місцевої сировини компанія здобула довіру споживачів, особливо в південному регіоні. Водночас вона стикається з рядом викликів, таких як обмеженим охопленням ринку, сильною конкуренцією в середньому ціновому сегменті та недостатнім рівнем продуктового оновлення та диференціації.

Стратегічним напрямом розвитку ТОВ «Гормолзавод» має стати поєднання інноваційного оновлення продуктового портфеля, оптимізації виробничих процесів для зниження собівартості, а також розширення маркетингових комунікацій для підвищення впізнаваності бренду на національному рівні, що дозволить зміцнити позиції у регіоні та поступово конкурувати з лідерами галузі в умовах динамічного ринкового середовища.

Портфельний аналіз підтвердив доцільність стратегії диверсифікації та сегментного розвитку, яку обрала компанія. Для забезпечення подальшого зростання ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» доцільно утримувати баланс між підтримкою вже успішних напрямів (СЗГ А і В) та активним просуванням інновацій (СЗГ С), що дозволить не лише зберегти ринкові позиції, а й значно посилити їх у майбутньому. Таким чином, підприємство має всі передумови для стабільного розвитку та зміцнення конкурентних переваг в умовах змінного споживчого середовища.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА І ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ БУДІВНИЦТВА ФАБРИКИ МОРОЗИВА В М. БАЛТА

#### 3.1 Гіпотеза ринкової стратегії

У рамках реалізації проєкту будівництва підприємства з виробництва морозива важливим етапом є формування обґрунтованої та ефективної ринкової стратегії, яка стане основою для сталого розвитку та виходу на ринок. Стратегія має враховувати всі ключові аспекти: місцезнаходження виробництва, місткість ринку, особливості споживчих уподобань, конкурентне середовище та логістичну інфраструктуру.

Запланована фабрика спеціалізуватиметься на виготовленні широкого асортименту морозива, від традиційних пломбірів і до крафтового морозива з локальними інгредієнтами, що відповідатимуть сучасним запитам споживачів (наприклад, морозиво з натуральними добавками, функціональними властивостями, низьким вмістом цукру тощо). Виробничі потужності проєкту орієнтовані на задоволення попиту у межах локального та регіонального ринку з подальшою можливістю масштабування.

Для розміщення підприємства було проаналізовано кілька населених пунктів Одеської області – Балта, Подільськ та Первомайськ. За результатами аналізу ключових факторів (транспортна інфраструктура, логістична доступність, демографічна ситуація, наявність трудових ресурсів), найбільш доцільною виявилась локація в місті Балта.

Основні переваги вибору м. Балта полягають в тому, що місто розташоване на перехресті важливих транспортних шляхів півночі Одеської області. Через Балту проходить залізниця, яка забезпечує пряме сполучення з основними містами, такими як Одесою, Вінницею та Києвом.

Також місто має добре розвинену мережу автомобільних доріг регіонального значення, що дозволяє ефективно організувати доставку

продукції в межах 200 км – зона охоплення понад 1 млн потенційних споживачів.

Близькість до сировинних баз (місцеві фермерські господарства) і доступ до транспортних хабів створює сприятливі умови для організації безперебійного виробничого циклу та дистрибуції готової продукції.

Населення міста та прилеглих районів становить стабільну базу потенційних працівників, що дозволить забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами без суттєвих додаткових витрат.

Метою розробки ринкової гіпотези є побудова ефективної моделі виходу підприємства на ринок. Така модель має включати:

- Визначення цільових сегментів споживачів;
- Обрання найбільш перспективних каналів збуту (мережеві ритейлери, NoReCa, онлайн-продаж);
- Розробку конкурентного позиціонування продукції;
- Врахування особливостей споживчої поведінки на регіональному ринку;
- Побудову бренду, який поєднує натуральність, локальність та інноваційність.

Враховуючи високу конкуренцію в середньому ціновому сегменті, стратегія має передбачати чітку диференціацію продукції (орієнтація на якість, екологічність, смакову унікальність), а також гнучкість у ціновій політиці та маркетингових підходах.

Балта має населення понад 17 тис. осіб, іще близько 20 тис. проживає в навколишніх селах. Через обмежену кількість великих підприємств у регіоні, існує доступ до достатньої кількості кваліфікованої робочої сили. За даними Одеського обласного центру зайнятості, рівень безробіття в районі перевищує середній по області, що створює потенціал для ефективного формування трудового колективу.

У Балтському районі активно розвивається аграрний сектор, зокрема тваринництво та садівництво. У радіусі 30 км діють молочні ферми,

виробники цукру, вирощуються фрукти (вишні, абрикоси), що дає змогу забезпечити підприємство якісною сировиною без значних логістичних витрат.

Соціально-економічна ситуація в м. Балта сприятлива для розвитку нового підприємства. Наявність вільних земельних ділянок під індустріальне будівництво, помірний рівень орендної плати, підтримка з боку місцевих органів самоврядування та доступ до регіональних програм розвитку малого і середнього бізнесу створюють сприятливі передумови для реалізації інвестиційного проєкту.

Крім того, ментальна прив'язаність місцевого населення до «свого» продукту може слугувати джерелом лояльності та підвищеного початкового попиту.

Грамотно розроблена ринкова стратегія дозволить ефективно використати наявні ресурси та забезпечити швидке досягнення операційної окупності та стабільного зростання підприємства.

Після проведеного аналізу доцільним є обґрунтувати вибір саме Балти як основної локації для реалізації проєкту (див. табл. 3.1).

Проведений аналіз свідчить про те, що м. Балта має найбільш вигідне поєднання важливих факторів для розміщення нового підприємства. Наявність зручної логістичної інфраструктури, доступ до дешевшої сировини та робочої сили, вища соціальна підтримка й економічна доцільність розміщення у цьому регіоні роблять Балту найоптимальнішим варіантом серед проаналізованих. Такий вибір дозволить зменшити стартові витрати, швидше організувати постачання та сприяти швидкому освоєнню ринку.

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз потенційних локацій для розміщення фабрики морозива

Критерій	Балта	Подільськ	Первомайськ
Відстань до Одеси (км)	190	160	210
Наявність залізниці	Є	Є	Є
Доступ до молочної сировини	Високий (3 ферми в 30 км)	Середній (1 ферма)	Низький
Рівень безробіття (%)	10,2	8,5	6,8

Середня зарплата (грн/міс)	11 200	12 000	12 800
----------------------------	--------	--------	--------

Продовж. табл. 3.1

Середня вартість землі (грн/м <sup>2</sup> )	320	480	500
Потенційна ємність ринку (осіб у 200 км радіусі)	~1,2 млн	~950 тис.	~800 тис.
Логістична зручність (1–5)	4	3	2
Підтримка місцевої влади	Висока	Середня	Низька

Джерело: побудовано автором на основі даних [53].

Цільовий ринок збуту для продукції майбутньої фабрики морозива охоплює населення в межах 200 км від міста Балта. Така відстань дозволяє забезпечити ефективну логістику з точки зору витрат, часу доставки та збереження якості продукції, особливо з урахуванням температурного режиму зберігання морозива.

До охопленої зони входять великі населені пункти Одеської, Вінницької, Миколаївської, Кіровоградської областей, зокрема: Подільськ, Первомайськ, Вознесенськ, Умань, Тульчин, Крижопіль, а також численні менші міста і селища. Загальна кількість населення в зоні охоплення становить орієнтовно 1,2 млн осіб.

Ємність ринку — це потенційно можливий обсяг споживання або реалізації певного товару (в даному випадку — морозива) протягом визначеного періоду часу, що розраховується за певного рівня цін і залежить від платоспроможного попиту. Показник може бути виражений як у натуральних (кілограми, літри, одиниці продукції), так і у вартісних (гривні, долари) вимірниках.

Оцінка ємності ринку є ключовим етапом при плануванні масштабів виробництва та збуту, оскільки вона дає змогу встановити реальний попит, оцінити доцільність інвестицій у проєкт та спрогнозувати економічну ефективність діяльності підприємства.

У межах аналізу ринку збуту морозива для нового виробничого об'єкта у м. Балта доцільно почати з оцінки ємності локального ринку, зокрема м. Одеси і Одеської області. Для цього застосовується метод розрахунку на

основі середньодушового споживання морозива та чисельності населення в заданій територіальній одиниці..

Згідно з даними Асоціації виробників молока, середньорічне споживання морозива в Україні становить приблизно 3,6 кг на людину. Також, за результатами досліджень аналітичного агентства Pro-Consulting, споживання має сезонний характер, з піком у червні–серпні, і залежить від цінової доступності та погодних умов. Для розрахунку ємності ринку візьмемо усереднене значення – 3,6 кг/особу/рік.

Загальна кількість потенційних споживачів морозива в Одеській області у 2025 році, з урахуванням постійного населення, внутрішньо переміщених осіб і туристів, становить близько 3 224 873 осіб.

Таким чином, ємність ринку морозива в м. Одеса і Одеській області буде дорівнювати:

$$\epsilon_{\text{од}}^{\text{пт}} = \text{СДС} * \text{Ч}_{\text{н(од)}} \quad (3.1)$$

де: СДС – середньодушове споживання морозива, кг/рік;

$\text{Ч}_{\text{н(од)}}$  - чисельність населення, осіб

$$\epsilon_{\text{од}}^{\text{пт}} = 3,6 * 3224873 = 11609543 \text{ кг} = 11609,5 \text{ т}$$

Цей обсяг є теоретичним максимумом, який можуть спожити жителі регіону за рік. Він відображає потенційний загальний попит, який наразі частково задовольняють як національні, так і локальні виробники. Проте, завдяки конкурентним перевагам, використанню локальних інгредієнтів, гнучкій асортиментній політиці, ефективному дистрибуційному покриттю та ціновій гнучкості, майбутня фабрика може розраховувати на поступове захоплення частки цього ринку.

За матеріалами анкетного опитування, проведеного з метою уточнення ємності ринку і вивчення споживацьких уподобань, було встановлено, що:

- морозиво споживають – 91,7 % населення ( $K_1 = 0,917$ );
- серед них 65,33 % надають перевагу вітчизняній продукції ( $K_2 = 0,6533$ ).

Тоді, скориговане значення ємності ринку складе:

$$\begin{aligned} \epsilon_{\text{од. (скор)}}^{\text{пл}} &= \epsilon_{\text{од.}}^{\text{пл}} * K_1 * K_2 \\ \epsilon_{\text{од. (скор)}}^{\text{пл}} &= 11609,5 * 0,917 * 0,6533 = 6955 \text{ т} \end{aligned}$$

Враховуючи високу якість і широкий асортимент продукції, яка буде вироблятися новою фабрикою морозива на прогресивному обладнанні та за сучасними технологіями, можна розраховувати на **55 %** відторгнення ринку у конкурентів в досліджуваному географічному регіоні.

Тому, прогнозований обсяг виробництва різних видів морозива за проектом складе:

$$O_p^{\text{пл}} = \epsilon_{\text{од. (скор)}}^{\text{пл}} * K_3$$

де:  $K_3$  – прогнозований відсоток відторгнення ринку у конкурентів.

$$O_p^{\text{пл}} = 6955 * 0,55 = 3825 \text{ т/рік}$$

Цей показник може бути використаний як орієнтир при формуванні обсягів виробництва на першому етапі діяльності фабрики. У подальшому, при масштабуванні продажів на сусідні населені пункти та через співпрацю з торговими мережами, обсяги реалізації можуть значно зрости.

Враховуючи інтегральний коефіцієнт використання потужності ( $K_M=0,85$ ), визначимо річну та змінну потужність проектуємої фабрики морозива в цілому та по видам виробляємої продукції:

$$P_p = O_p / K_M$$

$$P_{\text{доб.}} = P_p / \Phi_{\text{еф}}$$

де:  $K_M$  – інтегральний коефіцієнт використання виробничої потужності ( $K_M = 0,85$ );

$\Phi_{\text{еф}}$  – ефективний фонд часу роботи устаткування за рік (450 змін)

Результат розрахунку приведемо у таблиці 3.7

Таблиця 3.2 – Розрахунок річної та добової потужності проектуємої фабрики

Назва продукції	Обсяг виробництва за рік ( $O_p$ ), т	Річна потужність ( $P_p$ ), т	Змінна потужність ( $P_{\text{зм}}$ ), т
1. Морозиво молочне з горіхами у	573,75	675	1,5

вафельних рїжках			
2. Морозиво пломбїр вафлї сендвїч	1147,5	1350	3
3. Морозиво вершкове з джемом у вафельних рїжках	573,75	675	1,5

Продовж. табл. 3.2

4. Морозиво вершкове фїсташкове із 50% заміною молочного жиру у картонних коробочках по 0,1 кг	573,75	675	1,5
5. Морозиво молочне з какао-порошком з 50%-ою заміною молочного жиру у пластикових контейнерах по 0,5кг	765	900	2
6. Морозиво вершкове на основї пряженого молока з вївсьними пластївцями у картонних коробочках по 0,1 кг – 0,5 т (оригїнальний крафтовий вид морозива)	191,25	225	0,5
<b>Разом</b>	<b>3825</b>	<b>4500</b>	<b>10</b>

Джерело: побудовано автором на основї даних технологїв

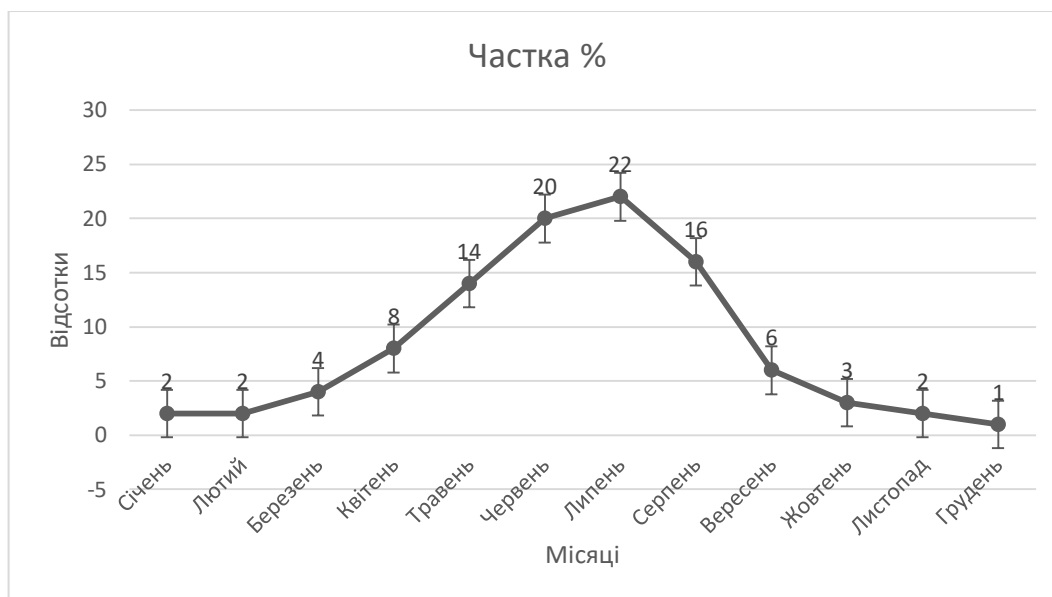
Як бачимо з даних таблицї 3.7, рїчна потужнїсть проектуємої фабрики буде складати 4500 т, а змїнна – 10 т.

Водночас, при плануваннї виробництва важливо враховувати сезоннї коливання попиту на морозиво. Загалом, попит на морозиво має яскраво виражену сезоннїсть – найвищї обсяги споживання припадають на теплї лїтнї мїсяцї, а найнижчї – на зиму. З огляду на це, для побудови алгоритму розподїлу попиту по мїсяцях приймаємо, що влїтку (переважно в червнї–серпнї) споживання максимальне, а взимку – мїнімальне. Щоб побудувати графїк сезонної динамїки споживання морозива, потрїбно розподїлити загальний рїчний обсяг споживання (в нашому випадку – 3 825 тонн) по мїсяцях згїдно з типовим сезонним коефїцієнтом споживання.

Алгоритм розрахунку сезонного розподїлу:

1. Задати орієнтовну частку попиту за кожен мїсяць у відсотках, вїдповїдно до сезонної динамїки.
2. Помножити рїчний обсяг споживання на мїсячний вїдсоток (у десятковому виглядї).
3. Результат – прогнозований обсяг споживання на мїсяць.

На основі даних ринку побудовано графік, що ілюструє розподіл попиту за місяцями (див. рис. 3.1, 3.2).



Джерело: побудовано автором на основі даних [53,54].

Рис. 3.1 – Сезонність попиту на морозиво (Орієнтовний місячний розподіл (у % від річного обсягу))



Джерело: побудовано автором на основі даних [53, 54].

Рис. 3.2 – Сезонність попиту на морозиво (Орієнтовний місячний розподіл обсягу споживання, тонн))

Сезонність попиту на морозиво диктує потребу в гнучкому управлінні обсягами виробництва: на весну й осінь слід планувати зниження випуску,

тоді як у пік літа необхідно працювати на максимальних потужностях. Це впливає як на закупівлі сировини, так і на зберігання, персонал і маркетинг.

Модель виробництва морозива демонструє високий рівень відповідності попиту на цільовому ринку. Обрані обсяги виготовлення дають змогу уникнути перенасичення ринку на початковому етапі, поступово нарощуючи обсяги в межах зростання впізнаваності бренду та розвитку каналів збуту. Завдяки стратегічному розміщенню підприємства, ефективній логістиці та доступу до сировини, фабрика зможе забезпечити високий рівень задоволення попиту, залишаючи простір для подальшого розширення в інші регіони.

Для забезпечення конкурентоспроможності та покриття максимально широкого кола споживачів, продукція майбутньої фабрики морозива буде представлена у трьох основних цінових сегментах: мас-маркет, середній клас і преміум. Основна частка виробництва (приблизно 60%) буде спрямована на середній ціновий сегмент, де споживач очікує якість вищу за стандартну, але за доступною ціною. Приблизно 30% продукції складатимуть недорогі позиції мас-маркет (наприклад, класичний пломбір у вафельному стаканчику), і ще 10% – преміальний сегмент: крафтове морозиво з натуральними добавками, низьким вмістом цукру, нестандартними смаками.

Основною перевагою продукції стане поєднання якості, локальності та креативності. Морозиво виготовлятиметься з натуральних інгредієнтів.

Цільова аудиторія охоплює кілька основних груп. Перша – діти віком 4–12 років, що обирають яскраве, солодке морозиво з класичним смаком. Друга – молодь (18–30 років), яка прагне до новизни та часто цікавиться локальними й еко-продуктами. Третя – сім'ї з дітьми, для яких важлива якість і натуральність. Більшість цільових споживачів є представники середнього класу, з середнім рівнем доходів, які готові платити трохи більше за справді смачний і безпечний продукт. Також окрема категорія це свідомі споживачі, які уникають штучних добавок і цінують локального виробника.

Для ефективного маркетингу важливо не лише визначити, хто є потенційним споживачем, а й які канали найкраще використовувати для взаємодії з кожним сегментом. У табл. 3.3 наведено сегментацію цільової аудиторії та відповідні канали комунікації.

Сегментація споживачів дозволяє чітко окреслити маркетингову стратегію: для кожної групи – свої меседжі, канали і акценти. Наприклад, для молоді слід активно використовувати соціальні мережі з візуальним контентом і дегустації, тоді як для батьків важлива наявність натуральних інгредієнтів і зрозуміле маркування. Такий підхід дозволить досягти максимальної ефективності у просуванні та створить позитивний імідж бренду з першого року діяльності.

Таблиця 3.3 – Сегментація цільової аудиторії та відповідні канали комунікації

Сегмент споживачів	Вік	Основні потреби	Переваги у виборі	Канали комунікації
Діти	4–12 років	Смак, форма, упаковка	Кольорове, солодке морозиво	Реклама в магазинах, POS-матеріали
Молодь	18–30 років	Новизна, натуральність, естетика	Крафтове морозиво, інста-дизайн	Instagram, TikTok, дегустації
Сім'ї з дітьми	25–45 років	Безпечність, якість, доступність	Натуральні інгредієнти	Facebook, супермаркети, рекомендації
Люди з середнім доходом	30–60 років	Баланс ціни та якості	Стандартне морозиво середнього сегменту	Телебачення, радіо, реклама в ТЦ
Свідомі споживачі	25–50 років	Еко, локальність, «без штучного»	Етикетка, походження продукту	Еко-форуми, партнерські магазини

Джерело: побудовано автором на основі даних [54].

Ринок морозива в Україні має високий рівень конкуренції, однак більшість гравців сконцентровані у всеукраїнському масштабі, з меншим акцентом на локальні ринки, що відкриває перспективи для регіональних виробників. У південному та центральному регіонах України найбільш відомими брендами є ТМ «Ласунка» (Суми), «Хладопром» (Харків), «Три

Ведмеді» (Київ). Ці компанії працюють в основному в масовому та середньому сегментах, зосереджуючись на обсягах, а не на крафтовості або локальності.

Важливо відзначити, що великі бренди не мають глибокої дистрибуції у селищах і малих містах Одеської, Кіровоградської та Вінницької областей, що створює вікно можливостей для локального виробника, особливо при швидкому реагуванні на сезонний попит.

Порівняльний аналіз конкурентів дозволяє виявити незаповнені ніші, де нова фабрика зможе отримати перевагу (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Порівняння основних конкурентів за основними критеріями

Компанія	Сегмент	Середня ціна (грн/100 г)	Асортимент	Упор у маркетингу	Сильні сторони
Ласунка	Мас-маркет	18–22	Широкий	Національні мережі, ТБ-реклама	Впізнаваність бренду
Хладопром	Середній	20–25	Середній	Регіональна дистрибуція	Наявність холодних складів
Три Ведмеді	Преміум/середній	28–35	Великий	Онлайн-просування	Якісний дизайн
Нова фабрика	Середній/крафтовий	22–26	Креативний	Локальна реклама, дегустації	Локальність, гнучкість

Джерело: побудовано автором на основі даних [50, 50, 52].

З огляду на проаналізоване середовище та ресурси підприємства, доцільним є вибір стратегії диференціації. Вона передбачає створення унікальної торговельної пропозиції, тобто натуральне, крафтове, локальне морозиво з оригінальними смаками, що відрізнятиметься від стандартизованої продукції масового виробництва.

Вибір ніші зосереджується на середньому та преміальному сегменті, з особливим акцентом на молодь і свідомих споживачів. Завдяки гнучкому виробництву можна регулярно оновлювати смаки, створювати лімітовані серії та реагувати на запити ринку швидше, ніж великі конкуренти.

З метою ефективного просування нового бренду морозива на ринку регіону доцільно реалізувати комплексну маркетингову стратегію, що поєднує традиційні інструменти з креативними підходами до комунікації зі споживачем. Основний акцент зроблено на створенні емоційного зв'язку з брендом, демонстрації натуральності продукту та формуванні стійкої лояльності серед цільової аудиторії. Основні напрямки дій:

### *1. Дегустаційні та іміджеві кампанії на місцях продажу*

Планується проведення серії дегустаційних заходів у популярних супермаркетах, торгових центрах та на місцевих ярмарках і фестивалях. При цьому акцент робиться не лише на роздачі продукції, а й на формуванні позитивного досвіду споживання через залучення бренд-амбасадорів, яскраве оформлення дегустаційних стендів, інтерактивні елементи (наприклад, фотозони або тематичні конкурси). Важливо, аби дегустація асоціювалася не лише зі «смаком», а з приємною подією, що запам'ятається.

### *2. Місцева реклама з урахуванням регіональної специфіки*

Передбачається розміщення візуальної реклами (банери, білборди, сітілайти) у райцентрах і поблизу точок продажу. Для підвищення ефективності кампанії використовуватимуться образи, близькі місцевому населенню (наприклад, акценти на локальність виробництва або знайомі мотиви у візуальному ряді). Також залучатимуться місцеві FM-станції з проведенням розіграшів та згадок у ранкових шоу.

### *3. Онлайн-просування з фокусом на цінності бренду*

Буде створено стильні, живі сторінки в соціальних мережах Instagram, Facebook, TikTok, які регулярно наповнюватимуться контентом про процес виготовлення морозива, використання натуральних інгредієнтів, інтерв'ю з технологами, відео з «закулісся» виробництва. Заплановано залучення місцевих мікроінфлюенсерів для проведення оглядів та «живого» досвіду тестування продукції. Також реалізується серія інтерактивних активностей, як-от марафони «знайди наше морозиво у своєму місті» з геолокацією, челенджі зі створенням фото-рецептів тощо.

#### *4. Співпраця з ритейлерами та HoReCa-сектором*

Заплановано укладання партнерських угод із продуктовими магазинами, супермаркетами та кафе. Продукція буде представлена у брендovаних морозильниках, які одразу привертатимуть увагу покупців. У точках продажу впроваджуватимуться акційні пропозиції типу «2 за ціною 1», «другий продукт – за півціни» або «купи 3 – отримай подарунок». У кав'ярнях – спеціальні літні меню з нашим морозивом (наприклад, фірмове морозиво з топінгами або у кавовому десерті).

#### *5. Активне використання сезонності попиту*

Оскільки попит на морозиво суттєво зростає влітку, ключові рекламні кампанії та запуск нових смаків будуть приурочені саме до цього періоду. Планується створення лімітованих серій морозива з літніми смаками (наприклад, полуниця-базилік, огірок-м'ята) та яскравою упаковкою. У літні місяці проходитимуть масові акції типу «Морозивне літо – вигравай щотижня подарунки!» з QR-кодами на упаковці, що ведуть до сайту з розіграшами.

#### *6. Розробка візуального стилю бренду*

Для формування впізнаваності буде створено унікальний візуальний стиль бренду з використанням теплих кольорів, зрозумілої символіки (натуральність, українське походження, сімейність). Такий стиль буде послідовно застосовуватись у всіх точках контакту зі споживачем, від упаковки до дизайну сторінок у соцмережах.

У конкурентному середовищі морозивного ринку, де домінують великі гравці, нова фабрика може ефективно вийти завдяки диференціації, гнучкості й фокусу на якості. Зайнявши нішу крафтової продукції для середнього сегменту, підприємство зможе сформувати лояльну аудиторію та отримати конкурентну перевагу вже в перші роки роботи.

Отже, на основі проведеного аналізу ринкової ситуації, логістичних умов, соціально-економічних чинників та конкурентного середовища, можна зробити висновок, що м. Балта є доцільним і стратегічно вигідним місцем для розміщення фабрики морозива. Розрахована ємність цільового ринку

становить близько 3 240 тонн на рік, що створює значний потенціал для розвитку виробництва.

Заплановані обсяги виробництва всього асортименту морозива (3 825 тонн/рік на повну потужність) дозволять підприємству вже на третій рік діяльності забезпечувати понад 50% локального попиту, що є сильним показником ефективності ринкової стратегії. Обрана стратегія диференціації, з фокусом на натуральність, локальність, крафтові смаки та адаптоване просування, надає змогу уникнути прямої конкуренції з великими виробниками масового сегменту.

Орієнтація на конкретні споживчі сегменти, тобто молодь, свідомі покупці, сім'ї, у поєднанні з гнучким маркетингом і широким каналом комунікацій формує підґрунтя для створення впізнаваного бренду з високим рівнем лояльності. Таким чином, гіпотеза ринкової стратегії є цілісною, обґрунтованою й придатною для реалізації на практиці.

### **3.2 Розробка функціональних маркетингових стратегій для пропонованого асортименту морозива за проектом «Будівництво фабрики морозива у м. Балта»: товарної, цінової, збутової та комунікаційної**

Проект передбачає створення фабрики з виробництва морозива в місті Балта Одеської області – регіоні з вигідним логістичним розташуванням для охоплення як центрального, так і південного регіонів України. Така локація дозволить оперативно постачати продукцію до великих міст (Одеса, Миколаїв, Вінниця тощо) з мінімальними витратами на транспортування та забезпечити широкий географічний охопит споживачів.

Асортимент включатиме традиційні види морозива (молочне, вершкове на основі пряженого молока, пломбір) та крафтове морозиво з функціональними добавками (вафлі, горіхи, вівсяні пластівці, замітники жиру, джем, какао). Розробка маркетингових стратегій для цього асортименту

базується на принципах сталого розвитку – врахуванні екологічності, соціальної відповідальності та довгострокових уподобань споживачів.

Іншими словами, маркетинг сталого розвитку спрямований на формування відповідного маркетинг-міксу (товар, ціна, збут, комунікації), який дозволить успішно позиціонувати екологічно дружню продукцію на цільових сегментах ринку із дотриманням принципів сталості. Нижче розглянуто чотири ключові функціональні маркетингові стратегії – товарну, цінову, збутову та комунікаційну – з сучасних позицій, із прикладами та акцентом на їх доцільності для центрально-південного регіону України.

**Товарна стратегія** визначає, яким чином формуватиметься і позиціонуватиметься асортимент морозива проектованої фабрики, з урахуванням сучасних трендів і потреб ринку. Сучасний підхід у розробці товарної політики морозива полягає в поєднанні інноваційності з повагою до традицій. Запропонований асортимент Балтської фабрики саме поєднує класичні смаки, знайомі широкому колу споживачів, та крафтові новинки.

В асортименті Балтської фабрики традиційні види морозива виконуватимуть роль основного продуктового ядра, що формує довіру масового споживача. Паралельно крафтові види з функціональними додатками забезпечать диференціацію і задоволення нішевих запитів. *Функціональні добавки* – відповідають тренду на здоровіші та особливі продукти. Вони підвищують харчову цінність морозива (наприклад, додаючи клітковину чи білок) і створюють унікальну торговельну пропозицію для споживачів, які шукають корисні ласощі.

Світовий ринок морозива демонструє зростання інтересу до «*inventive ice cream*» – креативних категорій морозива, з нестандартними смаками і текстурами, що відображає зміну смаків споживачів. Отже, наше крафтове морозиво з додатками здатне зайняти цю нішу інновацій, особливо серед молоді та споживачів, відкритих до нового.

Для виробництва планується використовувати локальну сировину: молоко та вершки від фермерських господарств Одещини та сусідніх

областей. У рецептурах морозива пропонується мінімізувати штучні добавки, консерванти та барвники, віддаючи перевагу натуральним інгредієнтам. Такий підхід узгоджується зі зростанням екосвідомості споживачів: попит зміщується в бік екологічно чистих продуктів і також морозиво буде пропонуватися у різних форматах: одиничні порції (ріжок, стаканчик), сімейні пачки (батч у брикеті).

Концепція оформлення та вигляду морозива для ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД», які відповідають темі сталого розвитку, вподобанням українського споживача та трендам ринку показана на рис.3.1.



Джерело: побудовано автором

Рис. 3.1 – Концепція оформлення вигляду морозива

**Цінова стратегія** спрямована на встановлення оптимального рівня цін на різні види морозива, щоби забезпечити баланс між доступністю для споживачів, конкурентоспроможністю на ринку та прибутковістю бізнесу. Для нового виробництва в Балті доцільно застосувати диференційований підхід до ціноутворення, враховуючи дві складові асортименту – традиційну (масову) та крафтову (преміальну) лінійки.

Для традиційних видів морозива (молочне, пломбір тощо) раціонально обрати стратегію помірних або «ринкових» цін, наближених до середньоринкових по регіону. Оскільки ці продукти орієнтовані на масового споживача, ціна має бути конкурентною, щоб швидко завоювати частку ринку у центральному та південному регіонах.

Для крафтового морозива з функціональними добавками доцільною є стратегія преміального ціноутворення. Такі продукти позиціонуються як

*інноваційні, оригінальні та ексклюзивні*, що виправдовує вищу ціну. Аналогічно, як практикує лідер ринку АТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь»), на продукцію з високим ступенем оригінальності та естетичної привабливості встановлюються вищі ціни, аби підкреслити її ексклюзивність і збільшити прибуток. Для нашого крафтового асортименту (морозиво з горіхами, особливими наповнювачами тощо) преміальна ціна також підкреслить їхню високу якість та унікальність. Водночас, обсяг цих преміум-продуктів націлений на сегмент споживачів з вищим доходом або справжніх гурманів, готових заплатити більше за цікавий смак і натуральні складники.

Комбінація цінових стратегій. В рамках загальної політики доцільно використовувати *гнучку модель*, за якої ціна залежить від типу продукту, його сезонності та новизни:

- Різні продукти – різні стратегії. Як зазначалося, масовий сегмент – середні/низькі ціни, преміум сегмент – високі.
- Стратегія «зняття вершків» для новинок. При виведенні на ринок абсолютно нових або особливо якісних продуктів можна спочатку ставити вищу ціну, орієнтовану на ентузіастів (стратегія *skim pricing*). Наприклад, лімітованої серії морозива з дуже дорогоцінними наповнювачами (рідкі горіхи, витримане молоко тощо).
- Сезонне коригування цін. Попит на морозиво має виражену сезонність – влітку продажі пікові, а взимку різко спадають. Щоб підтримати збут у холодний період, доцільно впровадити сезонні знижки чи акції. Наприклад, взимку пропонувати, скажімо, акцію «2 за ціною 1» на сімейні пачки або спеціальні свята (новорічні набори морозива за акційною ціною), щоб стимулювати споживачів не забувати про продукт поза сезоном.
- Пакетні та бонусні пропозиції. Щоб підвищити цінність для клієнта, варто запровадити програми лояльності та бонуси. Наприклад,

накопичувальні знижки для оптових покупців (дистриб'юторів, магазинів) або бонус-клуб для кінцевих споживачів.

**Збутова (дистрибуційна) стратегія** визначає, як продукція фабрики буде доведена до кінцевого споживача: через які канали, з якою швидкістю та рівнем сервісу. Для морозива надзвичайно важливим є ефективне управління ланцюгом постачання – дотримання температурного режиму, швидка доставка та широка присутність у точках продажу.

Проект у Балті має вдалу перевагу – вигідне територіальне розташування. Балта знаходиться фактично на межі між центральною та південною частинами України, що скорочує відстань доставки до обох регіонів. Це дозволить вибудувати *транспортну логістику* так, щоб постачати морозиво у найкоротші терміни з мінімальними витратами, забезпечуючи свіжість продукту та високу якість обслуговування клієнтів. Короткі маршрути доставки також зменшують викиди від транспорту, що відповідає екологічним цілям сталого розвитку (менше спалювання палива – чистіше повітря).

Стратегія збуту комбінуватиме прямі та непрямі канали, аби максимально охопити ринок:

- Співпраця з роздрібними мережами (непрямий канал). Планується налагодити продаж морозива через великі супермаркети та продуктові мережі, присутні у регіоні (наприклад, АТБ, «Сільпо», місцеві мережі). Присутність на полицях супермаркетів забезпечить масовий охопит аудиторії. Також важливий збут через менші магазини, кіоски, АЗС – морозильне обладнання (фірмові ларі з логотипом) у користування, щоб стимулювати викладку свого товару.
- Співпраця з дистриб'юторами оптовиками (непрямий канал). У віддалені міста та містечка центрального і південного регіону доцільно постачати продукцію через регіональних дистриб'юторів.
- Власні точки продажу (прямий канал). На перших етапах становлення бренду корисно мати хоча б одну власну фірмову точку – наприклад,

кафе-морозиво чи фірмовий магазин при заводі. Це дасть можливість напряду контактувати з кінцевим споживачем. Власні магазини дозволяють контролювати весь процес продажу та надавати високий рівень сервісу. У майбутньому можна відкрити фірмові кафе-морозиво або розглянути модель франчайзингу для таких закладів

- **Онлайн-канали (прямий канал).** З розвитком цифрової економіки навіть для морозива з'являються можливості онлайн-продажів. Компанія може створити інтернет-магазин на своєму сайті з опцією замовлення морозива наборами. Хоча доставка морозива додому – логістично складна послуга, її можна реалізувати у межах обласних центрів: приміром, доставка кур'єром з переносним рефрижератором або співпраця з сервісами експрес-доставки, що мають ізотермічні сумки.

**Логістична інфраструктура.** Для забезпечення ефективного збуту фабрика повинна інвестувати в сучасну логістику:

- Власний автопарк рефрижераторів.
- Склади з необхідним обладнанням.
- ІТ-системи управління ланцюгом постачань.
- Оптимізація маршрутів і «зелена» логістика. Маршрути доставки будуть прокладатися так, щоб охопити максимум торгових точок найкоротшим шляхом.
- Адаптація до регіону. Клімат півдня спекотний, тому попит на морозиво може бути навіть вищим середньоукраїнського в теплий сезон. Але спека вимагає якісної логістики: товар має доставлятися часто і невеликими партіями, щоб не танув по дорозі і не зберігався довго поза камерами. Варто врахувати і воєнні ризики

**Комунікаційна стратегія** визначає, як бренд морозива буде взаємодіяти з цільовою аудиторією, формувати обізнаність про продукцію та стимулювати попит. Для нового виробника вкрай важливо побудувати впізнаваність бренду і донести до споживачів унікальні переваги свого морозива. Розробити інтегровану комунікаційну кампанію, що охоплює як

традиційні, так і сучасні інструменти маркетингових комунікацій, із особливим акцентом на цінностях сталого розвитку та вподобаннях місцевих споживачів.

Позиціонування і ключові повідомлення. Бренд морозива з Балти позиціонуватиметься як *місцевий виробник якісного та екологічного морозива*, що поєднує найкращі українські традиції із сучасними крафтовими трендами. Ключові повідомлення, які потрібно донести в комунікаціях:

- «Наше морозиво виготовлене з натуральних інгредієнтів, без штучних домішок, з молока від локальних фермерів.» Це підтримує місцеву економіку та гарантує свіжість.
- «Різноманітність смаків – від знайомих з дитинства (пломбір, пряжене молоко) до унікальних крафтових (з горіхами, джемом, вівсянкою). Кожен знайде морозиво собі до смаку.»
- «Турбота про здоров'я і насолоду. Функціональні добавки роблять деякі продукти кориснішими (наприклад, збагаченими клітковиною чи зниженими калоріями), тож наше морозиво – це десерт, який можна собі дозволити без докорів сумління»
- «Локальна гордість. Ми – фабрика з Одеської області, яка прагне стати гордістю регіону. Слоган умовно: *Балтське морозиво – холодна насолода з теплом душі Півдня*».

Комунікаційні заходи поділимо на кілька напрямів: реклама і просування, PR та робота з громадськістю, діджитал-маркетинг, стимулювання збуту та формування лояльності.

*1. Рекламна кампанія. Для старту планується іміджева рекламна кампанія в регіональних медіа:*

- Зовнішня реклама: білборди при в'їзді в міста і на жвавих вулицях із привабливим зображенням морозива і меседжем про натуральність/локальність. Наприклад, білборд із зображенням фермерського подвір'я і ріжка морозива, підпис: «Смакуй літо з натуральним морозивом з Балти – холод, що зігріває серце!».

- Точкова реклама на ТБ: якщо дозволить бюджет, можна розмістити кілька роликів на регіональному телебаченні, особливо перед дитячими програмами чи новинами (щоб охопити домогосподарок). Втім, основний фокус зміститься на цифрові канали, оскільки сучасні споживачі багато часу проводять онлайн.

*2. Digital-маркетинг і соцмережі. Онлайн-комунікації – серце сучасної стратегії просування, особливо для молодшої аудиторії:*

- Соціальні мережі: створення та активне ведення сторінок бренду у Facebook та Instagram (для дорослої та молодшої аудиторії відповідно), а також TikTok (для підлітків/молоді).
- Співпраця з інфлюенсерами: Залучення місцевих лідерів думок – фуд-блогерів, популярних мам-блогерів, одеських гумористів – для оглядів та нативної реклами морозива.
- Контент-маркетинг та SEO: Ведення блогу на сайті компанії з цікавими статтями: історія виникнення пломбіру, користь молочних продуктів, огляд найоригінальніших видів морозива світу тощо.
- Email- та Viber-розсилки: Збір контактів клієнтів (через підписку на сайті чи анкети в магазині) дозволить робити адресні розсилки з новинами: анонсувати нові смаки, надсилати купони на знижку постійним покупцям, вітати зі святами персоналізовано

*3. PR та зв'язки з громадськістю. Для формування позитивного іміджу і довіри потрібні PR-акції:*

- Презентація відкриття фабрики. Проведення урочистого відкриття виробництва в Балті із запрошенням місцевої преси, блогерів, представників влади. Медіа-привід: створення нових робочих місць, інвестиції в регіон, відродження молочної промисловості області.
- Освітні екскурсії. Влаштування екскурсій на виробництво для школярів, студентів чи просто охочих. Показати, як робиться морозиво, дати скуштувати свіжий продукт – це викличе вау-ефект і забезпечить

«сарафанне радіо». Люди більше довіряють брендам, які вони бачили зсередини.

- Соціальні ініціативи (cause marketing). Як частину сталого розвитку, компанія буде підтримувати соціальні проекти, що резонують з її місією. Наприклад, опікуватись місцевим дитячим будинком – постачати їм безкоштовно морозиво на свята.
- PR у медіа: Підготувати серію прес-релізів про унікальність продукції (наприклад, «Балта запустила перше еко-морозиво з вівсянкою та медом»). Розіслати у профільні видання, можливо домогтися публікацій у всеукраїнських ЗМІ про нашу інновацію. Це підвищить впізнаваність торгової марки за межами регіону і додасть статусності.

*4. Стимулювання збуту та акції для споживачів. Щоб швидко привернути увагу покупців і заохотити спробувати нове морозиво, реалізуємо низку промо-акцій:*

- Семплінги. Перший купив – другий у подарунок. Це залучає нових клієнтів та підвищує відвідуваність.
- Програма лояльності. Як уже згадувалося, впровадимо картки або додаток лояльності: наприклад, за кожні 10 ескімо – 11-те безкоштовно, або накопичувальна знижка 5-10% постійним клієнтам. Бонусні програми стимулюють повторні продажі та формують звичку купувати продукт
- Лімітовані серії та «смак місяця». Використаємо ефект дефіциту та ексклюзивності. Наприклад, випускати обмежену партію особливого смаку до свята. Подавати це як «тільки 1000 порцій – встигни спробувати». Такий прийом створює азіотаж та привертає нову аудиторію, яка хоче долучитися до ексклюзиву.
- Комунікація в місцях продажу. Використаємо POS-матеріали: яскраві плакати, наклейки на морозильні камери, брендovanі парасольки для вуличних точок. Це приверне увагу покупців у магазині і підсилить запам'ятовуваність бренду.

Для успішної реалізації інтегрованої комунікаційної стратегії необхідно передбачити бюджет для кожного каналу. Нижче у таблиці 3.5 розраховано орієнтовний бюджет комунікаційних заходів із вказанням основних статей витрат по кожному каналу.

Таблиця 3.5 - Орієнтовний бюджет маркетингових заходів

Канал комунікації	Орієнтовний бюджет, грн/місяць	Опис витрат
Зовнішня реклама (білборди)	15 000 – 20 000	Оренда 2–3 білбордів у регіоні (включно з виготовленням постерів).
Реклама на ТБ (регіональні канали)	10 000 – 15 000	Розміщення коротких роликів на місцевому телебаченні (кілька виходів на тиждень, за можливості бюджету).
Соціальні мережі (SMM)	10 000 – 15 000	Ведення сторінок у Facebook, Instagram, TikTok: створення контенту, оплата SMM-спеціаліста та помірний бюджет на таргетовану рекламу.
Співпраця з інфлюенсерами	5 000 – 10 000	Гонорари або подарункові набори місцевим блогерам/лідерам думок за огляди та згадки продукту.
Контент-маркетинг (блог, SEO)	3 000 – 5 000	Написання статей для блогу, оптимізація сайту під пошукові запити (витрати на копірайтера, SEO-спеціаліста).
Email та Viber-розсилки	500 – 1 000	Використання сервісів розсилки (частково безкоштовно) + підготовка контенту для листів; витрати незначні, переважно час працівника.
PR-заходи та зв'язки з громадськістю	5 000 – 6 000	Проведення одного разового заходу (презентація відкриття фабрики) ~30 000 грн <i>разово</i> – у середньому ~5 000 грн/місяць при розподілі на 6 міс. Також включає дрібні витрати на прес-релізи та організацію екскурсій на виробництво
Соціальні ініціативи (CSR)	1 000 – 2 000	Підтримка місцевих соціальних проєктів: наприклад, безкоштовне морозиво для дитячого будинку на свята (вартість продукції, транспорт).
Промо-акції та семплінг	10 000 – 12 000	Організація дегустацій і семплінг-акцій: витрати на безкоштовні зразки продукції та оплату промоутерів для проведення акцій у торгових точках.
Програма лояльності	1 000 – 2 000	Виготовлення та обслуговування карток лояльності (або мобільного додатку); враховано також символічні витрати на 11-те безкоштовне морозиво (як частка від собівартості продукції).
POS-матеріали (реклама в місцях продажу)	2 000 – 3 000	Виготовлення яскравих постерів, стікерів, брендированих елементів для торгових точок (одноразові витрати ~10–15 000 грн, у середньому ~2–3 000 грн/міс при розподілі на кілька місяців).

Джерело: побудовано автором

Врахування вподобань споживачів. Комунікації будуть адаптовані під локальні особливості цільової аудиторії:

- Для старшого покоління і консервативних споживачів – наголос на ностальгії та довірі. Рекламні повідомлення про «смак дитинства», про класичний пломбір «як колись» знайдуть відгук у цієї аудиторії. Отже, потрібно оживляти образи затишного минулого: можливо, використаємо ретро-стиль у графіці, сімейні сцени у відео.
- Для молоді – акцент на трендовості та інстаграмності продукту. Показувати крафтові смаки як модний фуд-тренд, яким цікаво поділитися в соцмережах. Залучати яскравих молодих персонажів, використовувати гумор, сучасний сленг в контенті.
- Для дітей – ігрові та казкові образи. Можна створити веселого персонажа – скажімо, «Морозива Монстрик» – який буде присутній на упаковці і в рекламі, розважаючи дітей. Проводити дитячі конкурси малюнків на тему морозива, розмальовки. Це завоює увагу наймолодших споживачів, а через них і їхніх батьків.

З урахуванням мультикультурності півдня України, комунікації будуть двомовними (українська як основа і дублі на російській в разі потреби, особливо в Одесі, де ще є російськомовна аудиторія). Головне – говорити мовою цінностей споживача. Якщо наша цільова аудиторія цінує природу – ми наголошуємо на екологічності; якщо сімейні традиції – на спадкоємності рецептур і сімейних моментах з морозивом.

На завершення варто підкреслити, що всі комунікаційні зусилля мають бути послідовними та узгодженими. У всіх каналах – від упаковки до соцмереж – бренд має транлювати єдиний образ і меседжі. Це створить цілісний імідж і підвищить довіру. Регулярний моніторинг відгуків, опитування споживачів допоможуть відстежувати ефективність стратегії і за потреби коригувати її в режимі реального часу. Наприклад, аналіз даних з різних каналів (продажі по акціях, активність онлайн, зворотній зв'язок від дистриб'юторів) покаже, які аспекти комунікації працюють найкраще.

### 3.3 Прогноз ефективності реалізації проекту будівництва фабрики морозива в м. Балта Одеської області

Розробка проекту будівництва фабрики з виробництва морозива у м. Балта вимагає всебічної оцінки економічної доцільності його реалізації. Для цього необхідно здійснити поетапний аналіз ключових аспектів інвестиційної та виробничої діяльності, зокрема:

1. розрахунок загальних інвестиційних витрат, необхідних для запуску проекту;
2. планування основних параметрів функціонування підприємства, включаючи: виробничу програму (обсяги випуску продукції); чисельність персоналу та фонд оплати праці; витрати на виготовлення продукції (собівартість);
3. обчислення інтегральних показників ефективності виробництва та інвестиційної привабливості проекту.

Розглянемо поетапно кожен з елементів:

#### *1. Оцінка обсягу інвестиційних витрат проекту*

Інвестиції в межах даного проекту розглядаються як цільові фінансові вкладення у створення нового виробничого об'єкта – фабрики з виробництва морозива – з метою отримання стабільного прибутку в довгостроковій перспективі.

Загальний обсяг інвестиційних ресурсів, необхідних для реалізації проекту, включає витрати на формування основних засобів, поповнення оборотного капіталу, а також організацію початкової маркетингової кампанії, що забезпечить стартовий попит на продукцію підприємства.

Розрахунок загальної суми інвестицій (ІС) проводиться за формулою:

$$ІК = КВ = К_{\text{оф}} + К_{\text{об.с}} + V_{\text{рекл}} \quad (3.1)$$

де: ІК – загальний обсяг інвестиційних коштів, тис. грн.;  
 $K_{\text{оф}}$  — капітальні вкладення у створення основних фондів, тис. грн.;

$K_{об.к}$  — витрати на поповнення оборотних коштів, тис. грн.;  
 $V_{рекл}$  — заплановані витрати на проведення рекламної кампанії на етапі запуску виробництва, тис. грн.

Капітальні вкладення у створення основних фондів охоплюють інвестиції у придбання технологічного обладнання, будівельно-монтажні роботи, проектні та пусконаладжувальні роботи, організацію логістичної інфраструктури тощо.

Детальна структура таких витрат подана у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6– Визначення інвестиційних витрат по групах основних фондів

Найменування витрат	Умовне позначення	Група ОФ	Структура, %	Величина затрат, тис. грн
1. Маркетингові дослідження і проектно-вишукувальні роботи.	Кпи		5	1649,50
2. Будівельні роботи (будівлі, споруди та передавальні пристрої)	Кб	III	30	9897,01
3. Машини та устаткування	Кму	IV	55	18144,53
4. Транспортні засоби	Ктз	V	5,7	1880,43
5. Оргтехніка	Кот	IV	4,3	1418,57
Разом	Коф		100	32 990,04

Джерело: побудовано автором

Більш деталізований кошторис капітальних вкладень, що стосуються придбання та встановлення технологічного устаткування, необхідного для функціонування проектного виробничого фабрики наведено у таблиці 3.9

Таблиця 3.7 – Кошторис витрат на придбання і монтаж обладнання

Найменування обладнання	Кількість, шт	Ціна за одиницю, грн	Загальна вартість, тис. грн		
			обладнання	монтажу, 7%	всього
Насос для молока	2	9000	18	1,26	19,26
Резервуар з тензодатчиком	1	101400	101,4	7,1	108,5
Охолоджувач для молока	1	50000	50	3,5	53,5
Резервуар для зберігання молока	1	240000	240	16,8	256,8
Пластинчаста пастеризаційно-охолоджувальна установка	2	900000	1800	126	1926
Гомогенізатор	2	280000	560	39,2	599,2
Фільтр для морозива	2	9000	18	1,26	19,26
Резервуар для складання і визрівання суміші морозива	6	105000	630	44,1	674,1
Резервуар для складання і визрівання суміші морозива	6	150000	900	63	963
Фризер	4	700300	2801,2	196,08	2997,28

Продовж. табл. 3.7

Лінія для виробництва морозива у вафельні ріжки М6-ОЛВ	1	2200000	2200	154	2354
Лінія для виробництва морозива у брикетах М6-ОЛВ	1	2200000	2200	154	2354
Лінія для фасування вагового морозива Polosure-cone	1	2200000	2200	154	2354
Лінія для виробництва морозива у картонні коробочки САФ 36	1	2200000	2200	154	2354
Просіювач цукру	1	90900	90,9	6,36	97,26
Маслоплавитель	1	80000	80	5,6	85,6
Емульгатор	1	80000	80	5,6	85,6
Мийна установка СІР	2	394000	788	55,16	843,16
<b>Всього</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>16957,5</b>	<b>1187,03</b>	<b>18144,53</b>

Джерело: побудовано автором

Обсяг капітальних вкладень на поповнення оборотних коштів (Коб.к) визначається з урахуванням добового обсягу споживання сировини, нормативного терміну її запасу (в днях) та вартості одиниці використовуваної сировини. Розрахункові дані подано в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Визначення інвестиційних витрат на поповнення оборотних коштів

Найменування сировини	Добова витрата сировини, кг	Норма запасу, дні	Запас сировини, кг	Ціна за одиницю сировини, грн / т	Величина витрат. тис.грн
Молоко незбиране	11414,6	1	11414,6	14000	159,8
Масло «Селянське»	1497,32	10	14973,2	259700	3888,5
Молоко сухе знежирене	1075,12	10	10751,2	72000	774,08
Цукор	2849,22	10	28492,2	29500	840, 51
Стабілізатор	88,8	10	888	966500	858, 25
Горіхи	171,56	10	1715,6	483000	828,63
Вафельні ріжки	360	5	1800	641000	1153,8
Листові вафлі	300	5	1500	641000	961, 5
Джем	142,98	10	1429,8	59000	84,358
Фісташки	243,36	5	2433,6	483000	1175,42
Какао	0,82	10	8,2	45000	0,369

Продовж. табл. 3.8

Масло кокосове	274,18	10	2741,8	160000	438,68
Ванілін	2,5	10	25	150000	3,75
Вівсяні пластівці (швидкого приготування)	90	10	900	25000	22,5
Кориця	2	10	20	38000	0,76
Імбир	2	10	20	38000	0,76
Куркума	2,5	10	25	37000	0,925
<b>Разом Коб.к</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>8531,407</b>

Джерело: побудовано автором

Загальна сума інвестиційних коштів на реалізацію проекту будівництва фабрики з виробництва морозива в м. Балта складе:

$$IK=32\,990,04 + 8531,41 + 56,6 = 41578,05 \text{ тис. грн}$$

Для фінансування реалізації інвестиційного проекту передбачається залучення кредитних коштів у розмірі 41578,05 тис. грн. Ці кошти планується спрямувати на придбання обладнання, запуск виробництва та покриття первинних оборотних витрат. Такий фінансовий інструмент дозволить оперативно ввести підприємство в експлуатацію та забезпечити стабільне функціонування у перший рік діяльності.

## *II. Планування діяльності підприємства*

### *1) Виробнича програма*

Виробнича програма фабрики з випуску морозива визначається у двох вимірах — натуральному (в кілограмах продукції) та вартісному (в гривнях). Її формування ґрунтується на техніко-технологічних параметрах майбутнього виробництва та обраній номенклатурі продукції.

Конкретна структура асортименту та обсяг виробництва кожного виду морозива остаточно визначаються з урахуванням результатів технологічного

проектування, зокрема — на основі вибору ключового технологічного обладнання та розрахунку продуктивності основних виробничих ліній.

Кількість змін, у межах яких працюватиме виробництво протягом року, встановлюється відповідно до передбаченого режиму функціонування підприємства.

Річний обсяг виробництва у натуральному вираженні визначається множенням розрахункової виробничої потужності на інтегральний коефіцієнт її використання, що враховує сезонність, ефективність завантаження обладнання та інші виробничі фактори.

У свою чергу, обсяг випуску в вартісному вираженні розраховується шляхом множення обсягу виробництва кожної позиції асортименту на відповідну оптову ціну за одиницю продукції. Розрахункові дані щодо обсягу виробництва морозива у натуральному та грошовому вираженні наведено в таблиці 3.9 в Додатку Г.

## *2) Чисельність персоналу та фонд оплати праці*

Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП) визначається з урахуванням категорій працівників: робітників і службовців. При цьому чисельність робітників поділяється на дві групи — основні та допоміжні.

Кількість основних робітників встановлюється методом прямого розрахунку відповідно до планової розстановки працівників на виробничій лінії ( $Ч_p$ ). Розрахунок проводиться на основі даних із «Норм технологічного проектування підприємств молочної промисловості» або приймається аналогічною до показників на подібних лініях базового підприємства. Явочна чисельність розраховується з урахуванням кількості робочих змін на добу ( $К_{зм}$ ) за формулою:

$$Ч_{яв} = Ч_p * К_{зм} \quad (3.2)$$

Кількість відпрацьованих людино-днів протягом року обчислюється шляхом множення явочної чисельності на кількість робочих днів лінії за рік. Середньооблікова чисельність основних робітників визначається шляхом

ділення цієї величини на ефективний річний фонд робочого часу одного працівника ( $\Phi_{\text{еф}} = 230$  днів).

Основна заробітна плата основних робітників — це винагорода за фактично виконану роботу відповідно до норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування). Вона розраховується як тарифний фонд, що базується на денних тарифних ставках і загальній кількості відпрацьованих днів усіма робітниками протягом року.

Додаткова заробітна плата — це виплати за працю, виконану понад установлені норми, за високі виробничі показники, особливі умови праці, а також компенсаційні та преміальні нарахування, передбачені законодавством. Її обсяг приймається укрупнено — у розмірі 50% від суми основної заробітної плати.

Розрахунки щодо чисельності персоналу та фонду оплати праці основних виробничих робітників наведено в таблиці 3.10 у Додатку Д. Чисельність інших категорій промислово-виробничого персоналу (робітники допоміжного виробництва, керівники, спеціалісти, службовці, охорона та учні) визначається укрупнено — у відсотковому співвідношенні до кількості основних виробничих робітників.

Середньорічна заробітна плата основних робітників розраховується шляхом ділення загального річного фонду оплати праці цієї категорії на їх середньооблікову чисельність. Середньорічна заробітна плата інших категорій персоналу визначається у відсотках від середньорічної заробітної плати основних виробничих робітників.

Розрахункові дані подано в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 - Чисельність і фонд оплати праці промислово-виробничого персоналу підприємства

Категорії працюючих	Середньооблікова чисельність		Середньорічна заробітна плата		Річний фонд оплати праці, тис. грн..
	У % до роб. основ. вироб.	чол	У % середньоріч. ЗП основ. вироб	тис. грн	
Основні	100	39	100	137,35	5356,68

Допоміжні	60	23	115	157,95	3632,93
Продовж. табл. 3.11					
Керівники, фахівці, службовці	15	6	120	164,82	988,93
Охорона, учні	8	3	70	96,15	288,44
Разом ППП	x	71	x	144,61	<b>10266,97</b>

Джерело: побудовано автором

Таким чином, загальна чисельність промислово-виробничого персоналу становить 71 особу, середньорічний розмір заробітної плати — 144,61 тис. грн, а загальний річний фонд оплати праці — 10 266,97 тис. грн.

### 3) Собівартість продукції

У сучасній системі обліку та планування витрат на підприємстві виділяють два основних типи витрат:

- витрати, пов'язані з операційною діяльністю;
- витрати, що виникають у межах звичайної діяльності.

До складу витрат операційної діяльності входять виробничі витрати (відповідно до «Кошторису витрат на виробництво») та витрати на збут продукції. Основними складовими виробничого кошторису є:

- матеріальні витрати;
- витрати на оплату праці;
- нарахування на заробітну плату (соціальні відрахування);
- амортизація основних засобів;
- інші витрати.

Матеріальні витрати поділяються на кілька груп:

#### а) Сировина та основні матеріали

До цієї категорії належать витрати на закупівлю цукру, молока, лактулози, вершкового масла, стабілізаційних систем та інших базових компонентів, що безпосередньо формують основу продукції. Обсяг потреби в кожному виді сировини визначається на підставі планового обсягу виробництва згідно з розрахунками у технологічній частині проекту. Річна потреба розраховується шляхом множення норми витрат на запланований

обсяг випуску. Вартість одиниці матеріалу встановлюється за договірними цінами.

б) Допоміжні матеріали

Це ресурси, які не входять безпосередньо до складу готового продукту, але необхідні для забезпечення технологічного процесу або внутрішнього пакування. Розрахунок річної потреби здійснюється за аналогічним підходом, як і для основної сировини.

в) Тара та пакувальні матеріали

До цієї групи належать матеріали, призначені для зовнішньої упаковки та презентаційного оформлення готової продукції. Потреба в них також визначається на основі норм витрат та обсягів виробництва.

Розрахункові показники за кожною статтею матеріальних витрат наведено в таблиці 3.12 у Додатку Е.

г) «Паливо зі сторони»

Потреба підприємства в паливі для технологічних цілей визначається укрупнено — на основі нормативу витрати умовного палива на 1 тону продукції (210 кг) та запланованого обсягу її виробництва.

Розрахунок проводиться за формулою:

$$0,21 * 3825 = 803,25 \text{ т}$$

Витрати палива на опалення та господарсько-побутові потреби приймаються в межах 10–20% від обсягу, що витрачається на технологічні потреби. У розрахунку використано максимальне значення — 20%:

$$803,25 \times 0,2 = 160,65 \text{ т.}$$

Таким чином, загальна потреба підприємства в умовному паливі становить:

$$803,25 + 160,65 = 963,9 \text{ т}$$

Для переходу до потреби в натуральному паливі (газі) застосовується перекладний коефіцієнт, який визначає співвідношення калорійності натурального та умовного палива:

$$K = Q_{\text{нат}} / Q_{\text{умов}} \quad (3.3)$$

де:  $K$  – перекладний коефіцієнт;

$Q_{\text{нат}}$  - калорійність натурального палива, ккал/кг;

$Q_{\text{умов}}$  - калорійність умовного палива, ккал/кг.

$$K = 8400 / 7000 = 1,2 \text{ (для газу).}$$

Загальна потреба в натуральному паливі обчислюється за формулою:

$$963,9 / 1,2 = 803,25 \text{ тис. м}^3.$$

Витрати за елементом «Паливо зі сторони» приведені у табл. 3.13.

Таблиця 3.13 - Розрахунок потреби і вартості палива

Найменування палива	Коефіцієнт калорійності	Загальна потреба		Вартість 1 м <sup>3</sup> газу, грн	Загальна вартість, тис. грн
		в умовному паливі, т	в натуральному паливі, тис м <sup>3</sup> .		
Газ	1,2	963,9	803,25	32,24	25896,78

Джерело: побудовано автором

д) «Енергія зі сторони». Цей елемент охоплює витрати підприємства на споживання всіх видів енергоносіїв, зокрема електроенергії та води. Потреба в енергоресурсах визначається окремо для технологічних і господарсько-побутових потреб.

Розрахунок технологічного споживання виконується з урахуванням норм витрат кожного ресурсу на одну тону продукції та запланованого річного обсягу виробництва.

Вода та електроенергія використовуються на підприємстві не тільки на технологічні цілі, але й на освітлювальні та інші господарсько-побутові потреби.

Їх річні витрати приймаємо в розмірі 20% від потреби на технологічні цілі.

На основі загальної потреби в кожному виді енергоресурсу та чинного тарифу за одиницю споживання розраховуються загальні витрати на забезпечення потреби підприємства в енергоресурсах.

Детальний розрахунок витрат енергоресурсів на технологічні та господарсько-побутові цілі приведений в таблиці 3.14

Таблиця 3.14 - Розрахунок витрат енергоресурсів на енергоресурси

Види енергоресурсу	Од. виміру енергоресурсу	На технологічні цілі		На господарсько-побутові цілі		Загальна потреба в енергоресурсі	Тариф за одиницю спожитого енергоресурсу, грн.	Загальні витрати на енергоресурси, тис. грн
		Норма витрат на 1 т.ГП	Потреба, т	у % від потреби на технол. цілі	Потреба, т			
Випуск продукції за рік	т	-	3825	-	-	-	-	-
1. Вода	м <sup>3</sup>	21	80325	20	16065	96390	14,24	1372,59
2. Електроенергія	кВт*год	270	10323750	20	206550	1239300	2,68	3321,32
Разом								<b>4693,91</b>

Джерело: побудовано автором

Таким чином, витрати за статтею «Енергія зі сторони» буде дорівнювати 4693,91 тис.грн.

На основі проведених розрахунків визначається загальна сума витрат по елементу «Матеріальні витрати»:

$$\text{МОЗ} = 341\,961,1 + 0,16 + 23 + 25896,78 + 4693,91 = 372\,574,95 \text{ тис. грн}$$

«Витрати на оплату праці» охоплюють як основну, так і додаткову заробітну плату працівників та визначаються на підставі даних, наведених у таблиці 3.11.

Загальний фонд оплати праці (ФОП) становить 10 266,97 тис. грн.

«Відрахування до соціальних фондів» здійснюються в розмірі 22% від загального фонду оплати праці, що включає основну і додаткову заробітну плату (ФОП):

$$10\,266,97 \times 0,22 = 2\,258,73 \text{ тис. грн.}$$

«Амортизація» розраховуються окремо по кожній групі основних засобів відповідно до встановлених для них норм амортизації. Детальні розрахунки наведено в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 - Розрахунок амортизаційних коштів

Вид основних фондів	Група	Балансова вартість ОФ, тис. грн	Норма амортизації, %	Амортизаційні відрахування
1. Будинки, споруди та передавальні пристрої	III	9897,02	5	494,85
2. Машини та обладнання	IV	<b>18144,53</b>	20	3628,91
3. Оргтехніка	IV	1418,57	50	709,29
4. Транспортні засоби	V	1880,43	15	282,06
Разом				<b>5115,11</b>

Джерело: побудовано автором

«Інші витрати» - визначаються в розмірі 5% від суми перерахованих вище витрат:

$$(372\,574,95 + 10\,266,97 + 2\,258,73 + 5115,11) * 0,05 = 390\,215,76 * 0,05 = 19\,510,79 \text{ тис. грн}$$

В результаті розраховується сума витрат від операційної діяльності:

$$V_{\text{оп.д}} = 390\,215,76 + 19\,510,79 = 409\,726,55 \text{ тис. грн}$$

Результати розрахунків зведемо в таблицю 3.16.

Таблиця 3.16 - Визначення витрат від операційної діяльності

Елементи витрат	Сума витрат, тис. грн
1. Матеріальні витрати	372 574,95
2. Витрати на оплату праці	10 266,97
3. Відрахування до фондів	2 258,73
4. Амортизація	5115,11
5. Інші витрати	19 510,79
Разом витрати від операційної діяльності ( $V_{\text{оп.д}}$ )	<b>409726,55</b>

Джерело: побудовано автором

Для визначення витрат підприємства від звичайної діяльності слід врахувати фінансові витрати (ФВ) і витрати на маркетинг (тобто проведення рекламної кампанії з просування пропонованої продукції на ринок).

У розробляемому проекті фінансові витрати включають оплату за кредит, що становить 25% річних від суми кредиту.

$$ФВ = 41578,05 * 0,25 = 10394,51 \text{ тис.грн.}$$

Тоді, витрати від звичайної діяльності, які списуються на чистий дохід підприємства, складуть:

$$V_{зв} = V_{оп} + ФВ \quad (3.4)$$

$$V_{зв} = 409726,55 + 10394,51 = \mathbf{420121,06} \text{ тис. грн}$$

III. Розрахунок показників ефективності виробництва та інвестиційної привабливості проекту

*Фінансовий результат (прибуток) від звичайної діяльності.* Для визначення фінансового результату (прибутку) від звичайної діяльності необхідно з чистого доходу відняти витрати від звичайної діяльності і додати фінансові доходи:

$$Пзв = ЧД - V_{зв} + ФД \quad (3.5)$$

За даним проектом отримання доходів від участі в капіталі та інших фінансових доходів не планується. Тому, фінансовим результатом від звичайної діяльності стане прибуток в розмірі:

$$Пзв = 434310,14 - 420121,06 = 14189,08 \text{ тис. грн.}$$

*Чистий прибуток* - це прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати 18% податку до бюджету:

$$ЧП = Пзв * 0.82 = 14189,08 * 0.82 = 11653,05 \text{ тис. грн} \quad (3.6)$$

*Продуктивність праці.* Основним показником продуктивності праці є вироблення продукції в порівнянних цінах в розрахунку на одного середньооблікового працюючого промислово-виробничого персоналу:

$$ПТ = ЧД_{сц} / ЧПП = 377660,99 / 71 = 5319,17 \text{ тис. грн/люд.} \quad (3.7)$$

$$ЧД_{сц} = ЧД_{дц} / К = 434310,14 / 1,15 = 377660,99 \text{ тис. грн.} \quad (3.8)$$

*Витрати на 1 грн. вартості продукції.* Розрахунок цього показника виконують за формулою:

$$V_{(на 1 \text{ грн. ЧД})} = V_{зв.д} / ЧД_{дц} = 420121,06 / 434310,14 = 0,9673 \text{ грн} = 96,73 \text{ коп.} \quad (3.9)$$

де:  $V_{зв.д}$  - витрати від звичайної діяльності;

$ЧД_{д.ц}$  - чистий дохід (обсяг продукції) в діючих цінах підприємства, тис. грн.

*Рентабельність продукції.* Рентабельність продукції розраховують як відношення прибутку від звичайної діяльності до величини витрат від звичайної діяльності, виражене у %:

$$R_{пр} = \text{Пзв.д} / \text{Взв.д} * 100\% \quad (3.10)$$

де: Пзв.д - прибуток від звичайної діяльності, тис.грн;

Взв.д - витрати від звичайної діяльності, тис. грн.

- до погашення кредиту:  $R_{пр} = 14189,08 / 420121,06 * 100 \% = 3,38\%$

- після погашення кредиту:  $R_{пр} = 24583,59 / 409726,55 * 100\% = 5,99 \approx 6,0\%$

*Показники інвестиційної привабливості проекту.* Для оцінки інвестиційної привабливості проекту використовують такі показники:

- 1) чистий приведений дохід (ЧПД)
- 2) індекс прибутковості (ІД)
- 3) термін окупності інвестицій (Ток)
- 4) коефіцієнт повернення боргу (КПБ)

Чистий приведений дохід (чиста поточна вартість проекту) дозволяє отримати найбільш узагальнену характеристику результату інвестування. Індекс прибутковості (індекс рентабельності) показує ефективність вкладення інвестицій на одиницю витрат. При  $ІД > 1$  інвестиції рентабельні.

Термін окупності інвестицій визначається як період часу протягом, якого сума чистого грошового потоку, дисконтованого на момент початку виробничої діяльності по проектів, стане рівною сумі інвестицій. Коефіцієнт повернення боргу є стандартним показником, що цікавлять потенційних кредиторів. Як правило, кредитор вимагає, щоб розрахункове значення КПБ становило не менше 1.3-1.5 за кожен рік.

Тим самим створюється певний запас міцності на випадок непередбачених обставин. Якщо  $КПБ < 1$ , позичальник не в змозі виконувати умови договору. Формули розрахунку перерахованих показників і пояснень до них наведені в таблиці 3.17

Таблиця 3.17 - Порядок розрахунку показників економічної ефективності інвестиційних проектів

Показники	Формула	Пояснення
1. Чистий приведений дохід (чиста поточна вартість)	$ЧПД = \sum ПД_t - ІС$	ІС - інвестиційні кошти ПД <sub>t</sub> - приведений чистий

проекту)	$ПД_t = D_t / (1+d)^t$ $D_t = ЧП + А$	грошовий потік $D_t$ - чистий грошовий потік в $t$ -му році $d$ -ставка дисконт
2.Індекс прибутковості (індекс рентабельності)	$ИД = \sum ПД_t / ІС$	$\sum ПД_t$ - сумарний приведений чистий грошовий потік
3.Період окупності	$T = t + (ІС - \sum ПД_t) / ПД_{t+1}$	
4.Внутренній рівень прибутковості ВУД	$\sqrt[5]{\sum ПД_t / ІС} - 1$	
Коефіцієнт повернення кредиту (боргу)	$КПБ_t = D_t / V_k$	$V_k$ -повернення кредиту

Джерело: побудовано автором

Розрахунок показників інвестиційної привабливості проекту будівництва фабрики морозива в м. Балта Одеської області представимо в таблицях 3.18 та 3.19. Об'єм інвестиційних коштів на реалізацію проекту визначено в розмірі  $ІК = 41578,05 \text{ тис. грн.}$  Прийнята ставка дисконту  $d = 0,2$ .

$$\text{Експлуатаційні витрати: } EB = \text{Воп.д} - А \quad (3.11)$$

де:  $\text{Воп.д}$  - витрати від операційної діяльності, тис. грн;

$А$  - амортизація основних фондів, тис. грн.

$$EB = 409726,55 - 5115,11 = 404611,44 \text{ ттис. грн}$$

Таблиця 3.18 - Сумарний приведений чистий грошовий потік (тис. грн)

Показники	Роки реалізації проекту				
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
1. Чистий дохід	434310,14	434310,14	434310,14	434310,14	434310,14
2. Експлуатаційні витрати	404611,44	404611,44	404611,44	404611,44	404611,44
3. Амортизаційні відрахування	5115,11	5115,11	5115,11	5115,11	5115,11
4. Відсотки за кредит	10394,51	7173,33	3444,19	-	-
5. Прибуток від звичайної діяльності	14189,08	17410,26	21139,4	24583,59	24583,59
6. Податок на прибуток 18%	2554,03	3133,85	3805,09	4425,05	4425,05
7. Чистий прибуток (82%)	11635,05	14276,41	17334,31	20158,54	20158,54
8. Чистий грошовий потік $D_t = ЧП + А$	16750,16	19391,52	22449,42	25273,65	25273,65

Продовж. табл. 3.18

9. Множник нарощення (коеф.) $(1+d)^t = (1+0,2)^t$	<b>1,2</b>	<b>1,44</b>	<b>1,728</b>	<b>2,0736</b>	<b>2,48832</b>
10. Приведений чистий грошовий потік - ПД <sub>t</sub>	13958,47	13466,33	12991,56	12188,30	10156,91
11. Сумарний приведений чистий грошовий потік - $\Sigma$ ПД <sub>t</sub>	13958,47	27424,80	40416,36	52604,66	62761,57

Джерело: побудовано автором

Таблиця 3.19 - Розрахунок повернення кредиту (боргу)

Показники	Умов. познач.	Періоди реалізації проекту				
		1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
1. Кредит на початок року	Дн	41578,05	28693,31	13776,76	-	-
2. Погашення кредиту	Вк	12884,74	14916,55	13776,76	-	-
3. Накопичення % по кредиту П <sub>кт</sub> = К <sub>н</sub> * 0,25	П <sub>кт</sub>	10394,51	7173,33	3444,19	-	-
4. Борг на кінець року	Дк	28693,31	13776,76	0	-	-

Джерело: побудовано автором

Розрахунок коефіцієнта повернення боргу:

$$КПБ_1 = Дт / Вк = 16750,16 / 12884,74 = 1,3$$

$$КПБ_2 = Дт / Вк = 19391,52 / 14916,55 = 1,3$$

$$КПБ_3 = Дт / Вк = 22449,42 / 13776,76 = 1,63$$

Показники інвестиційної привабливості проекту:

**1. Чистий приведений дохід (ЧПД) або чиста поточна вартість проєкту (NPV):**

$$ЧПД = \Sigma ПД_t - ІК$$

$$ЧПД = 62761,57 - 41578,05 = 21183,52 \text{ тис.грн}$$

ЧПД > 0, отже, інвестиційний проєкт ефективний

**2. Індекс дохідності (ІД):**

$$ІД = \Sigma ПД_t / ІК$$

$$ІД = 62761,57 / 41578,05 = 1,51$$

$ID > 1$ , отже, інвестиційний проєкт рентабельний

### 3. Термін окупності проєкту (Ток):

Оскільки інвестиційний проєкт окупується на четвертий рік його реалізації, формула розрахунку Ток буде мати вигляд:

$$\text{Ток} = t + (\text{ІК} - \sum \text{ПД}_t) / \text{ПД}_{(t+1)}$$

$$\text{Ток} = 3 + (41578,05 - 40416,36) / 12188,30 = 3,1 \text{ року, або:}$$

$$0,1 * 12 \text{ міс.} = 1,2 \text{ міс.}$$

$$0,1 * 365 \text{ дн.} = 36,5 \text{ дн.}$$

### 4, Внутрішній рівень дохідності (ВРД):

$$\text{ВРД} = \sqrt[5]{(\sum \text{ПД}_t / \text{ІК})} - 1$$

$$\text{ВРД} = \sqrt[5]{(62761,57 / 41578,05)} - 1 = 0,085 = 8,5\%$$

Внутрішній рівень дохідності показує при якій ставці дисконтування проєкт обнуляється, тобто сумарний приведений чистий грошовий потік стане рівним сумі інвестицій:

$$\sum \text{ПД}_t = \text{ІК}$$

Результати розрахунків зводимо в таблицю 3.20.

Таблиця 3.20. - Техніко-економічні показники проєктованого цеху з виробництва морозива

Показники	Одиниця виміру	Значення показника
1. Проектная потужність в плановому асортименті – всього:	т/зм	10,0
2. Виробництво продукції в натуральному вираженні – всього	т/рік	3825,0
у тому числі:		
- Морозиво молочне з горіхами	т/рік	573,75
- Морозиво плombsір сендвіч	т/рік	1147,5
- Морозиво вершкове з джемом	т/рік	573,75
- Морозиво вершкове фісташкове	т/рік	573,75
- Морозиво молочне з какао-порошком	т/рік	765,0
- Морозиво вершкове з пряженого молока	т/рік	191,25
3. Обсяг продукції		
- в порівнянних цінах	тис. грн	377660,99
- в діючих цінах	тис. грн	434310,14
4. Середньооблікова чисельність ППП	чол.	71
5. Вироблення на 1 працюючого ППП	тис. грн/люд.	5319,17

(продуктивність праці)		
6. Фонд оплати праці	тис. грн	10 266,97
7.Среднегодовая заробітна плата 1 працюючого ППП	тис. грн	144,61
8.Витрати:		
- від операційної діяльності	тис. грн	409726,55
- від звичайної діяльності	тис. грн	420121,06
9. Витрати на 1 грн вартості продукції	коп	96,73
10. Прибуток:		
- від операційної діяльності	тис. грн	24583,59
-від звичайної діяльності	тис. грн	14189,08
-чистий	тис. грн	11635,05
11. Рентабельність продукції	%	6,0
12. Інвестиційні кошти на будівництво фабрики	тис. грн	41578,05
13. Показники інвестиційної привабливості проекту:		
- чистий приведений дохід	тис.грн	21183,52
- індекс дохідності	-	1,51
- термін окупності	років	3,1
- внутрішній рівень дохідності		8,5

Джерело: побудовано автором

*Висновок:* На основі проведених розрахунків техніко-економічних показників можна зробити висновок, що будівництво фабрики з виробництва морозива в м. Балта Одеської області потужністю 10 т/зм в плановому асортименті є економічно ефективним і доцільним.

Будівництво фабрики дозволить повністю задовольнити попит населення на традиційне, корисне і крафтове морозиво в перспективі в обсязі та асортименті, пропонованому в даній кваліфікаційній роботі.

Обсяг виробленої продукції складе 3825 т на суму 434310,14 тис. грн. Це дозволить проектованій фабриці уже в перший рік реалізації проекту отримати прибуток від звичайної діяльності в розмірі 14189,08 тис.грн. Рівень рентабельності продукції складе 6,0%, а витрати на 1 грн. вартості продукції – 96,73 коп. Інвестиційні кошти на будівництво підприємства з виробництва морозива окупляться за 3,1 року, що відповідає нормативному терміну їх окупності.

Таким чином, реалізація даного проекту є економічно обґрунтованою!

### Висновки до розділу 3

На основі проведеного аналізу ринкової ситуації, логістичних умов, соціально-економічних чинників та конкурентного середовища, можна зробити висновок, що м. Балта є доцільним і стратегічно вигідним місцем для розміщення фабрики морозива. Розрахована ємність цільового ринку становить близько 3 825 т тонн на рік, що створює значний потенціал для розвитку виробництва.

Обсяги виробництва (3 825 /рік на повну потужність) дозволять підприємству вже на третій рік діяльності забезпечувати понад 50% локального попиту, що є сильним показником ефективності ринкової стратегії. Обрана стратегія диференціації, з фокусом на натуральність, локальність, крафтові смаки та адаптоване просування, надає змогу уникнути прямої конкуренції з великими виробниками масового сегменту.

Орієнтація на конкретні споживчі сегменти, тобто молодь, свідомі покупці, сім'ї, у поєднанні з гнучким маркетингом і широким каналом комунікацій формує підґрунтя для створення впізнаваного бренду з високим рівнем лояльності. Таким чином, гіпотеза ринкової стратегії є цілісною, обґрунтованою й придатною для реалізації на практиці.

Розроблені чотири основні функціональні маркетингові стратегії – товарна, цінова, збутова та комунікаційна – ефективно відповідають вимогам сучасного споживача, зокрема орієнтація на екологічність, натуральність та інноваційність продукції. Товарна стратегія передбачає поєднання традиційних видів морозива з інноваційними крафтовими варіантами, що дозволить залучити широку аудиторію, від традиціоналістів до споживачів, орієнтованих на здорові та нестандартні продукти. Цінова стратегія передбачає використання диференційованого підходу, з помірними цінами на масові види морозива і преміальними цінами на крафтові продукти, що дозволить задовольнити різні платоспроможні сегменти ринку. Збутова стратегія передбачає комбінацію прямих та непрямих каналів продажу, включаючи супермаркети,

дистриб'юторів, власні точки продажу та онлайн-канали, що дозволить охопити максимальну кількість споживачів. Комунікаційна стратегія з акцентом на екологічність і локальність продукту формує позитивний імідж бренду через ефективні рекламні кампанії, соціальні мережі та PR-заходи, що сприятиме залученню лояльних споживачів.

Запропонований підхід орієнтований на актуальні потреби споживачів та тренди ринку: натуральність, функціональність, локальне виробництво та цінову доступність. Стратегії взаємодоповнюють одна одну, формуючи сталу конкурентну перевагу, що забезпечує довгострокову ефективність проєкту та його соціально-економічний внесок у розвиток регіону.

Проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що проєкт будівництва фабрики морозива в місті Балта Одеської області є економічно доцільним та інвестиційно привабливим. На основі прогностичних розрахунків, підприємство демонструє позитивну фінансову динаміку вже з першого року функціонування, а строк повної окупності проєкту становить три роки, що є оптимальним показником для виробничого сектору.

Обсяг очікуваного чистого прибутку, стабільна рентабельність та високий рівень покриття попиту в межах цільового ринку свідчать про здатність підприємства не лише забезпечити самофінансування, а й створити умови для подальшого зростання. Досягнення точки беззбитковості вже в перші два роки функціонування свідчить про достатню фінансову стійкість бізнес-моделі, а позитивний індекс рентабельності інвестицій підтверджує її життєздатність у довгостроковій перспективі.

Окрім фінансової вигоди, проєкт має значний соціально-економічний ефект для регіону. Він передбачає створення нових робочих місць, стимулювання локальної економіки, розвиток інфраструктури та підтримку місцевих сировинних постачальників. Така ініціатива може стати каталізатором розвитку малого та середнього бізнесу в регіоні.

У післяокупний період підприємство має перспективи розширення: запуск нових ліній продукції, вихід на суміжні регіони та розвиток експорту до суміжних областей і, за сприятливих умов, на ринок ЄС. Загалом, реалізація даного проекту відповідає сучасним принципам сталого розвитку й є вигідною як для інвестора, так і для громади.

Прогнозовані техніко-економічні показники свідчать про високу ефективність проекту. Обсяг виробництва на рівні 3825 тонн на рік на суму 434310,14 тис. грн забезпечить фабриці можливість отримати прибуток від основної діяльності в розмірі 14189,08 тис. грн вже в перший рік роботи. Рівень рентабельності продукції складе 6,0%, що є гарним показником для нового підприємства в умовах високої конкуренції. Витрати на виробництво складуть 96,73 копійки на кожну гривню вартості продукції, що свідчить про ефективне використання ресурсів. Окупність інвестиційних коштів на будівництво фабрики за термін 3,1 року є абсолютно прийнятним і відповідає нормативним вимогам для подібних проектів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Процес стратегічного планування у маркетингу є основою для ефективного управління розвитком підприємства в умовах динамічного ринку. Він охоплює визначення місії компанії, формулювання цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробку та вибір стратегій, а також контроль за їх реалізацією. Стратегічне планування забезпечує цілісність дій у довгостроковій перспективі та дозволяє знижувати ризики, пов'язані з невизначеністю зовнішніх чинників. Його впровадження сприяє адаптивності компанії до змін ринкових умов та підтримці конкурентних переваг.

Маркетингові стратегії є різноманітними за своїм змістом, цілями й масштабами дії. Серед основних видів стратегій виділяють стратегії зростання, конкурентні, диференціації, позиціонування, інноваційного розвитку та інші. Кожна стратегія має свої особливості щодо застосування залежно від стану ринку, рівня конкуренції, ресурсів компанії та її цільових орієнтирів. Правильний вибір стратегії визначає вектор розвитку підприємства та впливає на його ефективність у довгостроковій перспективі. Аналіз стратегічних альтернатив дозволяє обрати найбільш доцільний варіант у межах заданих обставин.

Моделі прийняття стратегічних рішень у маркетингу відображають різні підходи до процесу вибору ефективної дії в умовах невизначеності. Класична (раціональна) модель передбачає системний, логічний підхід із детальним аналізом інформації. Модель обмеженої раціональності враховує когнітивні обмеження керівників та орієнтується на «задовільне» рішення. Інтуїтивна модель ґрунтується на досвіді та відчутті ситуації, що є актуальним у динамічних умовах. Адаптивна та ітеративна моделі дозволяють гнучко

змінювати підхід відповідно до зовнішніх викликів. Знання переваг і недоліків кожної моделі дозволяє приймати більш обґрунтовані та контекстуально релевантні стратегічні рішення.

Проведений аналіз діяльності та процесу стратегічного маркетингового планування в ТОВ «Гормолзавод» засвідчив, що підприємство має чітко сформовану місію, візію та стратегічні цілі, системно використовує аналітичні інструменти та активно розвиває асортимент продукції, нарощує присутність на ринку та поступово підвищує впізнаваність бренду. Водночас результати фінансово-економічного аналізу вказують на необхідність подальшої оптимізації витрат, зміцнення позицій на загальноукраїнському рівні та адаптації маркетингової стратегії до викликів сучасного конкурентного середовища.

Аналіз маркетингових стратегій провідних виробників морозива свідчить про важливість комплексного підходу до позиціонування на ринку: чітко визначені цільові аудиторії, виразна УТП, сучасний дизайн продукції, ефективне просування та вміння реагувати на ринкові тренди. Успішні компанії активно впроваджують інновації – від нових форматів морозива до екологічних рішень в упаковці. У цьому контексті ТОВ «Гормолзавод» має значний потенціал для вдосконалення: формування іміджу регіонального бренду з локальним колоритом, розширення асортименту, оновлення дизайну продукції та впровадження сучасних маркетингових каналів дозволить підприємству зміцнити свої позиції на конкурентному ринку морозива України.

Проведений аналіз конкурентного середовища ТОВ «Гормолзавод» за моделлю п'яти сил М. Портера демонструє, що ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» залишається стабільним учасником ринку молочної продукції, пропонуючи широкий асортимент і гарантуючи якість завдяки сучасним технологіям виробництва. Завдяки тривалому перебуванню на ринку та використанню місцевої сировини компанія здобула довіру споживачів, особливо в південному регіоні. Водночас вона стикається з рядом викликів, таких як обмеженим

охопленням ринку, сильною конкуренцією в середньому ціновому сегменті та недостатнім рівнем продуктового оновлення та диференціації.

Стратегічним напрямом розвитку ТОВ «Гормолзавод» має стати поєднання інноваційного оновлення продуктового портфеля, оптимізації виробничих процесів для зниження собівартості, а також розширення маркетингових комунікацій для підвищення впізнаваності бренду на національному рівні, що дозволить зміцнити позиції у регіоні та поступово конкурувати з лідерами галузі в умовах динамічного ринкового середовища.

Портфельний аналіз підтвердив доцільність стратегії диверсифікації та сегментного розвитку, яку обрала компанія. Для забезпечення подальшого зростання ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» доцільно утримувати баланс між підтримкою вже успішних напрямів (СЗГ А і В) та активним просуванням інновацій (СЗГ С), що дозволить не лише зберегти ринкові позиції, а й значно посилити їх у майбутньому. Таким чином, підприємство має всі передумови для стабільного розвитку та зміцнення конкурентних переваг в умовах змінного споживчого середовища.

На основі проведеного аналізу ринкової ситуації, логістичних умов, соціально-економічних чинників та конкурентного середовища, можна зробити висновок, що м. Балта є доцільним і стратегічно вигідним місцем для розміщення фабрики морозива. Розрахована ємність цільового ринку становить близько 3 240 тонн на рік, що створює значний потенціал для розвитку виробництва.

Заплановані обсяги виробництва (1 800 тонн/рік на повну потужність) дозволять підприємству вже на третій рік діяльності забезпечувати понад 50% локального попиту, що є сильним показником ефективності ринкової стратегії. Обрана стратегія диференціації, з фокусом на натуральність, локальність, крафтові смаки та адаптоване просування, надає змогу уникнути прямої конкуренції з великими виробниками масового сегменту.

Орієнтація на конкретні споживчі сегменти, тобто молодь, свідомі покупці, сім'ї, у поєднанні з гнучким маркетингом і широким каналом комунікацій формує підґрунтя для створення впізнаваного бренду з високим рівнем лояльності. Таким чином, гіпотеза ринкової стратегії є цілісною, обґрунтованою й придатною для реалізації на практиці.

Було розроблено комплекс функціональних маркетингових стратегій для запропонованого асортименту морозива в межах проєкту «Будівництво фабрики морозива у м. Балта». Зокрема, товарна стратегія передбачає формування привабливої продуктової лінійки, що охоплює як традиційні, так і інноваційні смаки, орієнтовані на різні сегменти споживачів. Цінова стратегія базується на принципах диференційованого ціноутворення, що дозволяє поєднати доступність для масового споживача з можливістю реалізації преміальних позицій. Збутова стратегія зосереджена на багатоканальності, що включає як традиційні торговельні мережі, так і розвиток HoReCa та онлайн-продажів. Комунікаційна стратегія спрямована на формування лояльності до бренду, підвищення впізнаваності продукції та активне просування крафтових і натуральних продуктів як конкурентної переваги. Застосування цілісного підходу до формування маркетингових стратегій створює передумови для ефективного просування морозива на ринку та забезпечення сталого розвитку нового виробництва.

Проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що проєкт будівництва фабрики морозива в місті Балта Одеської області є економічно доцільним та інвестиційно привабливим. На основі прогностичних розрахунків, підприємство демонструє позитивну фінансову динаміку вже з першого року функціонування, а строк повної окупності проєкту становить три роки, що є оптимальним показником для виробничого сектору.

Обсяг очікуваного чистого прибутку, стабільна рентабельність та високий рівень покриття попиту в межах цільового ринку свідчать про здатність підприємства не лише забезпечити самофінансування, а й створити умови для

подальшого зростання. Досягнення точки беззбитковості вже в перші два роки функціонування свідчить про достатню фінансову стійкість бізнес-моделі, а позитивний індекс рентабельності інвестицій підтверджує її життєздатність у довгостроковій перспективі.

Окрім фінансової вигоди, проєкт має значний соціально-економічний ефект для регіону. Він передбачає створення нових робочих місць, стимулювання локальної економіки, розвиток інфраструктури та підтримку місцевих сировинних постачальників. Така ініціатива може стати каталізатором розвитку малого та середнього бізнесу в регіоні.

У післякупний період підприємство має перспективи розширення: запуск нових ліній продукції, вихід на суміжні регіони та розвиток експорту до суміжних областей і, за сприятливих умов, на ринок ЄС. Загалом, реалізація даного проєкту відповідає сучасним принципам сталого розвитку й є вигідною як для інвестора, так і для громади.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Войтович Н., Терещук О. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С. 122–129. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-11>
2. Гаврилюк І., Булик О. Формування маркетингової стратегії підприємств при виході на зовнішній ринок. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Випуск 3 (35). С. 28–33.
3. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О., Середницька Л. П. Маркетингові дослідження як основа розробки маркетингової стратегії підприємства. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. 2020. № 8 (3). Р. 72–74.
4. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and sustainability*. 2023. № 1. С. 197–203. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.197.203>
5. Зеліч В. В. Теоретико-методологічні засади розробки маркетингової стратегії підприємства (український досвід). *Академічні візії*. 2023. № 15. 11 с.
6. Каут О. В., Аніщенко Л. О., Ясинський І. П. Особливості розробки і прийняття стратегічних маркетингових рішень. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8447>.
7. Квасова Л. С., Курбацька Л. М., Лозовий Д. В. Формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2926/2847>
8. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5 (66). С. 7–15.
9. Князева Т., Казанська О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21>

10. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент/ Філіп Котлер: Перше українське адаптоване видання с англ., 2000. 896 с.
11. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 113 –117.
12. Лойко В. В., Лойко Є. М. Застосування інструментів інтернет-маркетингу як сучасного засобу рекламної діяльності підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. № 1(5). С. 45–55.
13. Мазаракі А. А. Сучасні тенденції у стратегічному маркетингу для сфери послуг. *Наукові праці ДТЕУ*. 2020. № 16 (2). С. 58–63.
14. Мак - Дональд, М. Плани маркетингу . Видавничий дім «Технології», 2004. – 656 с.
15. Мак-Дональд М. Стратегічне планування маркетингу: Пров. з англ., 2000. 320 с.
16. Маркетинговий менеджмент / Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Київ, 2022. 204 с.
17. Мовчанюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. 2023. Режим доступу до ресурсу: URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2740/2656>
18. Мокляк М. В., Бондаренко Ю. Е., Федоренко О. В. Проблеми впровадження та управління маркетинговою діяльністю на українських підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №3. С. 366 – 370.
19. Наумова А. І. Дослідження ринкового середовища для ефективного управління маркетинговою діяльністю. *Вісник ХНЕУ*, 2020. № 4. С. 34–42.
20. Оксентюк Б. А., Прокопишин Д. Управління маркетинговою діяльністю. *Матеріали III всеукраїнської науково-практичної інтернет-*

конференції «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі». 2024. С. 86–87.

21. Павленко А. Ф. Маркетингові комунікації на ринку енергетичних послуг. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 3. С. 99–107.

22. Пасько М. І. Модель управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств в сучасних умовах господарювання : матеріали дев'ятої міжвузівської наук.-практ. конф., 28 листоп. 2019 р. Харків, 2019. С. 98–100.*

23. Пачева Н., Подзігун С. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38.

24. Петрова І. Л., Лойко Є. М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1 (65). С. 95–104.

25. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4\\_2022/75.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf) DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4. 73

26. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: монографія. Харків, 2018. 632 с.

27. Рзаєв Г. І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 195–198.

28. Рзаєв Г. І., Корольчук І. І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 195 – 198.

29. Романова І. В. Цифровий маркетинг та його застосування у сфері енергетичних послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 5. С. 76–83.

30. Сидоренко В. П. Використання CRM-систем для покращення взаємодії з клієнтами у сфері послуг. *Маркетинг і логістика*. 2022. № 53 (2). С. 27–35.
31. Соковніна Д. М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 89–92.
32. Стець О. М., Крикавський Є. В. та Дмитрів А. Я. Стратегія маркетингу цінності: концептуальна модель впровадження. *Економіка. Фінанси. Право: щомісячний інформаційно-аналітичний наукометричний журнал*. 2019. № 1 (2). С. 35–40.
33. Тарасюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Агросвіт*. 2019. № 17. С. 70–78.
34. Тарасюк А. В. Управління маркетингом як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2019. № 7. С. 101–106
35. Терещенко І. О., Кібальник В. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 56 – 60.
36. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 303–311. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-303-311>
37. Чубак Б., Піняк І. Л. Розробка маркетингової стратегії підприємства. *Матеріали III всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі»*. 2024. С. 96–97.
38. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8414>.

39. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>.
40. Ющенко О. В. Інновації в маркетингу та їх роль у підвищенні ефективності бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2019. № 10. С. 34–39.
41. Янчук Т. В. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві та напрями її вдосконалення. [Електронний ресурс]. 2022. Режим доступу до ресурсу:  
<https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1914/1842>
42. Armstrong G., Kotler P. Marketing: An Introduction. *Pearson Education Limited*. 2019. 740 p.
43. Bondarenko A. A. Customer relationship management systems in the service sector: Benefits and challenges. *Journal of Marketing and Strategic Management*. 2019. № 2 (5). С. 112–124.
44. Ibrahim E.B., Harrison T. The impact of internal, external, and competitor factors on marketing strategy performance. *Journal of Strategic Marketing*. 2019. № 28 (7). P. 639–658. DOI: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1609571>
45. Muthuraman Dr. S. Rejuvenate the Digital Marketing Strategies. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. 2023. № 7 (6). P. 869–874.
46. Гормолзавод №1 Одеса - приклад дбайливого виробництва натуральної та корисної молочної продукції. *Гормолзавод №1*. URL: <https://gormolzavod-odessa.com.ua/> (дата звернення: 04.06.2025).
47. 38477517 - ТОВ "ГОРМОЛЗАВОД" - основна інформація - clarity project. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/38477517> (дата звернення: 04.06.2025).

48. 38477517 - ТОВ "ГОРМОЛЗАВОД" - фінансова аналітика - clarity project. *Clarity Project.* URL: <https://clarity-project.info/edr/38477517/finances> (дата звернення: 06.06.2025).
49. 38477517 - ТОВ "ГОРМОЛЗАВОД" - фінансова звітність за 2024 рік - clarity project. *Clarity Project.* URL: <https://clarity-project.info/edr/38477517/yearly-finances> (дата звернення: 04.06.2025).
50. Ласунка. Про компанію [URL]: <https://lasunka.com/pro-kompaniyu/>
51. Rud.ua. Компанія [URL]: <https://rud.ua/company/about/>
52. ТОВ "ФМ ХЛАДОПРОМ". Про нас [URL]: <https://www.khladoprom.com/pro-nas/>
53. Учасники проектів Вікімедіа. Балта – вікіпедія. *Вікіпедія.* URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Балта#Економіка> (дата звернення: 05.06.2025).
54. Редактор Pro-Consulting.ua. Дослідження ринку морозива в Україні. *Pro-Consulting.* URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/issledovanie-rynka-morozhenogo-v-ukraine> (дата звернення: 05.06.2025).

**ДОДАТКИ**

## Додаток А

Таблиця А.1 – Загальна характеристика ТОВ «Гормолзавод»

Зміст необхідних відомостей	Інформація
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГОРМОЛЗАВОД» (ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД»)
Скорочена назва	ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД»
Код ЄДРПОУ	38477517
Дата реєстрації	23.11.2012 (9 років 4 місяці)
Уповноважені особи	ГОЛОВАНЕВСЬКИЙ ЮРІЙ ЕМІЛЬЄВИЧ, 23.11.2012 (згідно статуту) - керівник
Розмір статутного капіталу	12 000 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	<p>Основний: 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру</p> <p>Інші: 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</p>
Місце знаходження юридичної особи	Україна, 65012, Одеська обл., місто Одеса, ВУЛИЦЯ ПАНТЕЛЕЙМОНІВСЬКА, будинок 20, квартира 1
Веб-сайт	<a href="https://gormolzavod-odessa.com.ua/">https://gormolzavod-odessa.com.ua/</a>

Джерело: побудовано автором на основі даних [48].

## Додаток Б

Табл. Б. 2 – Фінансова аналітика ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД»

<b>Рік</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Кількість персоналу	18	20	21
Дохід (тис грн)	137 988	177 739	138 829
Чистий прибуток (тис грн)	-936	-2 372	-7 411
Активи (тис грн)	29 495	29 926	27 704
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	6	23	565
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	18 183	18 688	19 930
Власний капітал (тис грн)	11 312	11 239	7 774

Джерело: побудовано автором на основі даних [49].

## Додаток В

Табл. В. 3 – Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» за 2022 рік (Актив)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	51.00	51.00
накопичена амортизація	1002	51.00	51.00
Основні засоби:	1010	6 952.00	7 178.40
первісна вартість	1011	13 088.60	15 683.70
знос	1012	6 136.60	8 505.30
Усього за розділом I	1095	6 952.00	7 178.40
II. Оборотні активи Запаси:	1100	4 500.20	5 269.20
у тому числі готова продукція	1103	236.40	72.30
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	11 798.00	10 791.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 392.90	1 763.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	21.00	21.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 465.00	4 487.10
Г роші та їх еквіваленти	1165	28.30	6.20
Інші оборотні активи	1190	78.80	
Усього за розділом II	1195	21 263.20	22 316.50
Баланс	1300	28 215.20	29 494.90

Джерело: побудовано автором на основі даних [49].

Табл. В. 4 – Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» за 2022 рік (Пасив)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12 000.00	12 000.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	247.70	-688.50
Неоплачений капітал	1425	3 696.30	
Усього за розділом I	1495	8 551.40	11 311.50
товари, роботи, послуги	1615	14 971.20	14 443.70
розрахунками з бюджетом	1620	0.80	1.00
розрахунками з оплати праці	1630	59.00	50.00
Інші поточні зобов'язання	1690	4 632.80	3 688.70
Усього за розділом III	1695	19 663.80	18 183.40
Баланс	1900	28 215.20	29 494.90

Джерело: побудовано автором на основі даних [49]

Табл. В. 5 – Звіт про фінансові результати ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	137 493.90	112 699.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	111 675.50	106 616.20
Інші операційні доходи	2120	494.30	11 481.90
Інші операційні витрати	2180	27 248.90	18 674.10
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	137 988.20	124 181.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	138 924.40	125 290.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-936.20	-1 108.80
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-936.20	-1 108.80

Джерело: побудовано автором на основі даних [49].

Табл. В. 6 – Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» за 2023 рік (Актив)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	103.50
первісна вартість	1001	51.00	177.70
накопичена амортизація	1002	51.00	74.20
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	7 178.40	5 843.90
первісна вартість	1011	15 683.70	16 961.70
знос	1012	8 505.30	11 117.80
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	7 178.40	5 947.40
II. Оборотні активи Запаси:	1100	5 271.30	7 005.70
у тому числі готова продукція	1103	453.80	17.50
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	10 261.90	13 634.30
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 650.10	1 547.30
у тому числі з податку на прибуток	1136	21.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 160.70	1 660.10

Продовж. табл. В. 6

Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	6.20	23.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	8.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	100.40
Усього за розділом II	1195	21 350.20	23 978.80
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	28 528.60	29 926.20

Джерело: побудовано автором на основі даних [49].

Табл. В. 7 – Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» за 2023 рік (Пасив)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12 000.00	30 000.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-686.20	-3 058.20
Неоплачений капітал	1425	0.00	15 703.20
Усього за розділом I	1495	11 313.80	11 238.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	14 023.20	16 641.10
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	50.00	57.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 141.60	1 989.50
Усього за розділом III	1695	17 214.80	18 687.60
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	28 528.60	29 926.20

Джерело: побудовано автором на основі даних [49]

Табл. В. 8 – Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» за 2024 рік (Актив)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	103.50	85.80
первісна вартість	1001	177.70	188.70
накопичена амортизація	1002	74.20	102.90
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	5 843.90	4 051.10
первісна вартість	1011	16 961.70	17 567.50
знос	1012	11 117.80	13 516.40
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	5 947.40	4 136.90
II. Оборотні активи Запаси:	1100	7 005.70	7 845.70
у тому числі готова продукція	1103	17.50	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13 634.30	13 070.70
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 547.30	147.20
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	28.30
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 660.10	343.70
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	23.00	565.30
Витрати майбутніх періодів	1170	8.00	9.00
Інші оборотні активи	1190	100.40	1 585.30
Усього за розділом II	1195	23 978.80	23 566.90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	29 926.20	27 703.80

Джерело: побудовано автором на основі даних [49].

Табл. В. 9 – Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» за 2024 рік (Пасив)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30 000.00	30 000.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3 058.20	-10 640.40

Продовж. табл. В. 9

Неоплачений капітал	1425	15 703.20	11 585.40
Усього за розділом I	1495	11 238.60	7 774.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	16 641.10	19 407.40
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	125.20
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	57.00	97.60
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 989.50	299.40
Усього за розділом III	1695	18 687.60	19 929.60
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	29 926.20	27 703.80

Джерело: побудовано автором на основі даних [49].

Табл. В. 10 – Звіт про фінансові результати ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД» за 2024 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	138 794.40	165 956.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	112 857.20	148 288.00
Інші операційні доходи	2120	34.20	11 783.00
Інші операційні витрати	2180	33 381.90	31 774.30
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	138 828.60	177 739.20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	146 239.10	180 062.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-7 410.50	-2 323.10
Податок на прибуток	2300		49.10
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-7 410.50	-2 372.20

Джерело: побудовано автором на основі даних [49].

## Додаток Г

Таблиця 3.9 – Розрахунок річного обсягу виробництва продукції в натуральному і вартісному вираженні

Найменування виробів	Провідне технологічне обладнання	Змінна ПМ, т	Число змін роботи в році	Річна ПМ, т	Коеф. інтегр. викор. ПМ	Річний обсяг виробництва, т	Оптова ціна за 1 т, тис. грн	Чистий дохід (ЧД), тис. грн
Морозиво молочне з горіхами у вафельних ріжках	Лінія М6-ОЛВ	1,5	450	675	0,85	573,75	157,06	90113,18
Морозиво пломбір вафлі сендвіч	Лінія М6-ОЛВ	3	450	1350	0,85	1147,5	133,22	152869,95
Морозиво вершкове з джемом у вафельних ріжках	Лінія М6-ОЛВ	1,5	450	675	0,85	573,75	93,50	53645,63 +
Морозиво вершкове фісташкове із 50% заміною молочного жиру у картонних коробочках по 0,1 кг	Лінія САФ 36	1,5	450	675	0,85	573,75	112,19 +	64369,01 +
Морозиво молочне з какао-порошком з 50%-ою заміною молочного жиру у пластикових контейнерах по 0,5кг	Лінія Polocupscone	2	450	900	0,85	765	84,14	64367,1 +
Морозиво вершкове на основі пряженого молока з вівсяними пластівцями у картонних коробочках по 0,1 кг – 0,5 т(оригінальний крафтовий вид морозива)	Лінія САФ 36	0,5	450	225	0,85	191,25	46,77	8945,27
<b>Разом по морозиву</b>	–	<b>10,0</b>	<b>450</b>	<b>4500</b>	<b>0,85</b>	<b>3825,00</b>	-	<b>434310,14</b>

## Додаток Д

Таблиця 3.10– Розрахунок чисельності і фонду оплати праці виробничих робітників

№ з/п	Найменування професій	Змінна чисельність, чол.	Кількість змін на добу	Явочна чисельність, чол.	Розряд	Денна тарифна ставка, грн	Кількість днів роботи в році	Число чол.-днів за рік	Середньоблікова чисельність, чол.	Основна ЗП, тис. грн	Додаткова ЗП, тис. грн	Загальний ФОП, тис. грн
1	Фризерник	1	2	2	III	392,64	250	500	2,17	196,32	98,16	294,48
2	Виробник морозива	1	2	2	III	392,64	250	500	2,17	196,32	98,16	294,48
3	Гартівник морозива	1	2	2	III	392,64	250	500	2,17	196,32	98,16	294,48
4	Апаратник пастеризації та охолодження	2	2	4	IV	414,56	250	1000	4,35	414,56	207,28	621,84
5	Оператор мийних установок (CIP)	1	2	2	IV	414,56	250	500	2,17	207,28	103,64	310,92
6	Апаратник УФ-установки	1	2	2	III	392,64	250	500	2,17	196,32	98,16	294,48
7	Вафельник	2	2	4	II	342,32	250	1000	4,35	342,32	171,16	513,48
8	Оператор лінії упаковки	2	2	4	IV	414,56	250	1000	4,35	414,56	207,28	621,84
9	Укладальник-пакувальник	3	2	6	IV	414,56	250	1500	6,52	621,84	310,92	932,76
10	Вантажник	4	2	8	III	392,64	250	2000	8,70	785,28	392,64	1177,92
	<b>Разом</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>36</b>	–	–	<b>250</b>	<b>9000</b>	<b>39,13</b>	<b>3571,12</b>	<b>1785,56</b>	<b>5356,68</b>

