

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Ґжицького

Кафедра маркетингу

Салдан Олег Миронович

**УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
ТОВ «***»**

Робота на присвоєння кваліфікації магістра маркетингу

Науковий керівник:
доцент кафедри маркетингу
Гримак А.В.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність, роль і значення маркетингової стратегії в діяльності підприємства	6
1.2. Концептуальні підходи до формування маркетингової стратегії	15
1.3. Специфіка та сучасні тенденції розвитку маркетингової стратегії у підприємствах харчової промисловості	22
2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «***»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	27
2.2. Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища.	
2.3. Оцінка маркетингової стратегії підприємства	36
3 СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «***»	57
3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку	57
3.2. Напрями удосконалення маркетингової стратегії	61
3.3. Прикладні аспекти реалізації модернізованої маркетингової стратегії	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний ринок харчової продукції характеризується високою динамічністю, посиленням конкуренції та зміною споживчих пріоритетів. Для підприємств, що працюють у харчовій промисловості, збереження конкурентоспроможності потребує постійного вдосконалення маркетингових стратегій, адаптації до нових тенденцій та інтеграції інноваційних підходів. ТОВ «***» функціонує в умовах жорсткої конкуренції та зростаючих вимог споживачів, що робить питання оптимізації маркетингової стратегії особливо актуальним. Ефективне управління маркетинговою діяльністю здатне забезпечити підвищення впізнаваності бренду, розширення клієнтської бази та підвищення рентабельності бізнесу.

Наукове і практичне значення дослідження. Наукове значення дослідження полягає у систематизації теоретичних підходів до формування та реалізації маркетингових стратегій у підприємствах харчової промисловості, а також у розробці методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингових інструментів. Практичне значення полягає у можливості застосування запропонованих заходів безпосередньо на ТОВ «***», що дозволить оптимізувати продуктову лінійку, покращити комунікаційні стратегії, підвищити лояльність споживачів та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Об'єктом дослідження є маркетингова стратегія ТОВ «***» та механізми її реалізації.

Предмет дослідження – процес формування, впровадження та удосконалення маркетингових стратегій на підприємстві з урахуванням сучасних ринкових тенденцій та специфіки харчової промисловості.

Мета роботи полягає у розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «***» з метою підвищення ефективності маркетингової діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі **завдання**:

- проаналізувати теоретичні основи формування та реалізації маркетингової стратегії;
- дослідити сучасні тенденції та особливості маркетингової стратегії у харчовій промисловості;
- провести оцінку маркетингового середовища та діяльності ТОВ «***»;
- виявити сильні та слабкі сторони існуючої маркетингової стратегії підприємства;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів;
- сформулювати практичні рекомендації щодо реалізації оновленої маркетингової стратегії.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання завдань дослідження застосовувався комплекс теоретичних та емпіричних методів, що забезпечив всебічний аналіз маркетингової діяльності ТОВ «***». Теоретичні методи включали аналіз наукової літератури, законодавчих та нормативних актів, що дозволив систематизувати сучасні підходи до формування та реалізації маркетингових стратегій у підприємствах харчової промисловості. Для оцінки впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність підприємства застосовувалися інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT–аналіз та PEST–аналіз.

Емпіричні методи включали аналіз статистичних даних, маркетинговий моніторинг, оцінку ефективності рекламних кампаній та продажів, що дозволяло визначити реальний стан маркетингової діяльності підприємства. Крім того, для прогнозування ринкових тенденцій та оптимізації маркетингових рішень використовувалися методи аналітичного моделювання та системного порівняння показників.

Теоретико-методична база. Основою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних авторів у сфері маркетингу, стратегічного

управління та інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості. Серед них слід зазначити роботи Ф. Котлера, С. Дойля, М. Портера, Ж.–Ж. Ламблена, а також дослідження вітчизняних вчених у галузі маркетингу та управління підприємствами харчової промисловості – Л. Балабанова, Н. Бутко, Л. Старостіна, О. Яценко. До методичної бази також включено нормативні документи, статистичні матеріали та результати попередніх аналітичних досліджень щодо маркетингової діяльності ТОВ «***».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль і значення маркетингової стратегії в діяльності підприємства

Маркетингова стратегія є фундаментальним елементом управління діяльністю підприємства, оскільки визначає загальний напрям і логіку його функціонування на ринку. У науковій літературі маркетингова стратегія розглядається як довгостроковий план взаємодії підприємства з ринковим середовищем, що узгоджує його ресурсні можливості з потребами та очікуваннями споживачів. Вона виступає орієнтиром для ухвалення управлінських рішень у сфері товарної політики, ціноутворення, вибору каналів збуту та інструментів комунікацій.

За визначенням Ф. Котлера, маркетингова стратегія – це «логічна програма маркетингових дій, побудована на аналізі ринкової ситуації, що спрямована на досягнення цілей підприємства шляхом формування цінності для споживачів» [19, 54]. С. Дойль трактує її як процес «керованого пристосування бізнесу до зовнішнього середовища та ринкових можливостей через поєднання стратегічних і тактичних інструментів» [14, с.78].

Спільною рисою цих підходів є акцент на довгостроковості та адаптивності. У сучасних умовах ринок стає надзвичайно динамічним, а зміни попиту, споживчих переваг і технологій відбуваються швидше, ніж будь-коли. Це робить маркетингову стратегію не статичним документом, а гнучкою моделлю, яка постійно коригується під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників.

У широкому значенні маркетингова стратегія – це комплекс рішень і дій, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг підприємства шляхом ефективного використання інструментів маркетингу. У вузькому значенні її

розглядають як частину корпоративної стратегії, що регламентує поведінку підприємства на цільових ринках, визначає позиціонування товару, цільові сегменти й механізми взаємодії зі споживачами.

Важливо підкреслити, що маркетингова стратегія не є статичним документом. Вона має адаптивний характер, змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як рівень конкуренції, динаміка попиту, технологічні новації, фінансові можливості підприємства тощо.

Таким чином, маркетингова стратегія є своєрідною «дорожньою картою», яка визначає пріоритети розвитку підприємства, способи конкурентної боротьби та підходи до створення споживчої цінності.

Маркетингова стратегія визначає логіку функціонування підприємства на ринку та спрямована на досягнення таких ключових завдань:

- формування довгострокової конкурентної переваги;
- оптимізація товарної політики;
- побудова ефективної взаємодії зі споживачами;
- адаптація діяльності до ринкових тенденцій;
- забезпечення стабільності та зростання ринкової частки.

За моделей М. Портера, підприємство може будувати конкурентоспроможність на основі лідерства у витратах, диференціації або фокусування [32, с.48]. Вибір конкретної маркетингової стратегії залежить від ресурсів підприємства, характеристик ринку та цілей бізнесу.

Для глибшого розуміння підходів до трактування маркетингової стратегії доцільно проаналізувати погляди провідних учених у порівняльній формі. У таблиці 1.1 наведено узагальнений огляд їхніх позицій, що дозволяє систематизувати відмінності між авторськими підходами та виокремити домінуючі акценти: одні з них підкреслюють важливість створення цінності для споживачів, інші – орієнтуються на конкурентну боротьбу, ринкову адаптивність або формування поведінкової моделі підприємства. Такий порівняльний аналіз сприяє кращому розумінню концептуальної еволюції стратегічного маркетингу та дає можливість виявити прогалини або

суперечності у наукових підходах. Крім того, він створює теоретичне підґрунтя для формування ефективної маркетингової стратегії підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Сутність визначення	Основний акцент
Ф. Котлер [19]	Довгостроковий план досягнення маркетингових цілей через формування цінності для споживача	Цінність та споживач
М. Портер [32]	Узгоджений набір дій, що забезпечує конкурентну перевагу	Конкурентоспроможність
Л. Балабанова [4]	Система рішень щодо розвитку ринку та продукту	Зростання та розвиток
С. Дойль [14]	Формування ринкової поведінки підприємства через стратегічний набір інструментів	Адаптація до середовища
Ж.–Ж. Ламбен [24]	Інструмент ринкової орієнтації фірми, спрямований на задоволення потреб	Орієнтація на потреби

Узагальнюючи різні наукові підходи, маркетингову стратегію можна визначити як системний комплекс взаємопов'язаних рішень щодо вибору цільових ринків, позиціонування товару, формування маркетингового комплексу та управління взаєминами зі споживачами з метою забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства.

Сучасний маркетинг пропонує широкий спектр стратегій, які підприємства можуть застосовувати залежно від своїх цілей, ресурсів, специфіки ринку та поведінки конкурентів. Класифікація маркетингових стратегій може здійснюватися за різними критеріями: рівнем охоплення ринку, характером

конкурентної боротьби, етапом життєвого циклу товару, орієнтацією на споживача або на продукт тощо.

Стратегії за рівнем охоплення ринку (STP–модель). До них належать:

- стратегія недиференційованого маркетингу – орієнтація на масовий ринок без поділу на сегменти;
- стратегія диференційованого маркетингу – пристосування товарів і маркетингових дій до кількох сегментів ринку;
- стратегія концентрованого маркетингу – фокусування на одному сегменті для максимально глибокого задоволення його потреб.

STP–підхід надає змогу сформулювати детальне розуміння споживачів та їхніх потреб, що є основою ефективної маркетингової діяльності [16].

До конкурентні стратегій за М. Портером відносять:

- стратегія лідерства за витратами – мінімізація витрат для пропозиції товару за найнижчою ціною;
- стратегія диференціації – створення унікального товару або сервісу, що відрізняє підприємство від конкурентів;
- стратегія фокусування – робота з вузьким сегментом ринку з акцентом на специфічні потреби [32, с.75–79].

Застосування цих стратегій дозволяє компаніям вибудовувати стійкі ринкові позиції.

Є такі стратегії, пов'язані з життєвим циклом товару:

- стратегія виходу на ринок – формування попиту та поінформованості;
- стратегія зростання – інтенсивне розширення ринку;
- стратегія зрілості – підтримання інтересу через модифікацію товару або комунікацій;
- стратегія спаду – мінімізація витрат або оновлення асортименту.

Стратегії зростання за Ансоффом є:

- проникнення на ринок – збільшення частки підприємства на існуючому ринку;

- розвиток ринку – вихід у нові регіони або нові сегменти;
- розвиток продукту – оновлення або створення нових товарів для існуючого ринку;
- диверсифікація – вихід з новим продуктом на новий ринок [43,с. 43–47].

Кожен тип стратегії визначає різний рівень ризику та інвестиційних потреб.

До стратегії маркетингового комплексу (4Р / 7Р) належать:

- товарна стратегія – управління асортиментом, якістю, упаковкою, брендингом;
- цінова стратегія – вибір методу ціноутворення, формування знижок, стимулювання попиту;
- збутова стратегія - організація каналів розподілу та логістики;
- комунікаційна стратегія – формування системи маркетингових комунікацій, включно з digital-інструментами;
- стратегії сервісу та персоналу (у сфері послуг) – підвищення цінності обслуговування [27].

Багатоманітність стратегій дозволяє підприємствам обирати найбільш ефективний напрям розвитку залежно від ринкових умов та внутрішнього потенціалу. Порівняльну характеристику базових стратегій наведено в таблиці 1.2. Застосування цих стратегій сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність. Крім того, правильний вибір стратегічного курсу дозволяє оптимально розподіляти ресурси та формувати збалансований маркетинговий комплекс. Відтак підприємства отримують можливість не лише закріплювати позиції на ринку, а й створювати передумови для інноваційного розвитку. Також це сприяє підвищенню гнучкості компанії у реагуванні на зміни ринкового середовища. У результаті підприємство здатне більш ефективно реалізовувати свої стратегічні цілі та зміцнювати конкурентні переваги.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика базових маркетингових стратегій

Критерій	Стратегії Портера	Стратегії Ансоффа	Стратегії STP
Основний орієнтир	Конкурентна перевага	Ринкове зростання	Споживач
Масштаб	Вся організація	Товар/ринок	Сегмент
Рівень ризику	Середній	Від низького до високого	Низький
Очікуваний результат	Унікальна позиція	Розширення ринку / продукту	Точне задоволення потреб
Приклад застосування	Мережі супермаркетів, FMCG	Виробники, що розширюють асортимент	Преміальні бренди

Джерело: сформовано автором на основі [14, 19, 24, 43]

Маркетингова стратегія займає центральне місце в системі маркетингового управління, оскільки визначає не лише напрями розвитку підприємства, а й координує усі елементи маркетингової діяльності. Вона є основним інструментом реалізації корпоративної стратегії на ринку та забезпечує узгодженість між внутрішнім потенціалом компанії та зовнішнім середовищем. Стратегія виступає «мостом» між довгостроковими цілями організації та конкретними тактичними заходами, що реалізуються на рівні підрозділів. Крім того, добре розроблена стратегія формує основу для прийняття управлінських рішень, що дозволяють ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Вона також сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства шляхом оптимального розподілу ресурсів та визначення пріоритетних напрямів розвитку.

Основні аспекти місця маркетингової стратегії в системі управління включають те, що стратегія виступає як основа планування. Маркетингова стратегія визначає цілі підприємства на ринку, пріоритети розвитку та ключові сегменти споживачів. Вона задає рамки для формування тактичних планів

маркетингу, включно з розробкою асортиментної політики, ціноутворенням, каналами збуту та системою комунікацій. Без чіткої стратегії оперативні рішення можуть бути хаотичними та суперечливими, що призводить до неефективного використання ресурсів. Також відіграє координаційну функцію. Адже стратегія забезпечує узгодженість дій усіх функціональних підрозділів. Виробництво, фінанси, логістика, збут та реклама повинні діяти відповідно до стратегічних цілей, щоб забезпечити комплексний ефект на ринку. Наприклад, стратегія диференціації продукту передбачає не лише унікальні властивості товару, а й відповідні комунікаційні та цінові рішення. Сучасний ринок характеризується високою динамікою та невизначеністю. Маркетингова стратегія дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни попиту, дії конкурентів, технологічні інновації та соціально-економічні фактори. Вона формує сценарії розвитку подій та визначає альтернативні шляхи дій у разі виникнення непередбачуваних ситуацій. Стратегія є основою для оцінки ефективності маркетингової діяльності. На її базі формуються ключові показники ефективності (KPI), методи контролю та критерії оцінки результатів. Контроль реалізації стратегічних рішень дозволяє своєчасно виявляти проблеми та вносити коригування у маркетингові заходи. Маркетингова стратегія визначає, у яких напрямках підприємство повинно впроваджувати інновації, оновлювати асортимент, розвивати нові канали продажу та комунікації. Вона допомагає інтегрувати інноваційні рішення у всі елементи маркетингового комплексу, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність. Маркетингова стратегія тісно пов'язана з корпоративною стратегією та іншими функціональними стратегіями підприємства (фінансовою, виробничою, кадровою). Вона забезпечує ринкову орієнтацію бізнесу та створює передумови для досягнення загальних стратегічних цілей компанії.

Схематично місце маркетингової стратегії в системі управління можна подати у вигляді рисунку, рис 1.1.



Рис. 1.1. Місце маркетингової стратегії в системі управління

Джерело: сформовано автором на основі [19, 14.43]

У структурі стратегічного управління маркетингова стратегія посідає центральне місце, оскільки вона поєднує цілі підприємства, ринкові можливості та внутрішній потенціал. Маркетингова стратегія виконує роль інтегруючого елементу між корпоративною та функціональними стратегіями. На корпоративному рівні визначаються загальні напрями розвитку, інвестиційні пріоритети та сфери діяльності. На функціональному – розробляються стратегії виробництва, фінансів, персоналу й логістики. Маркетинг об'єднує ці стратегії, забезпечуючи їх взаємну узгодженість.

Як наголошує Ж.–Ж. Ламбен, маркетингова стратегія є «мостом між підприємством та ринком», оскільки саме вона забезпечує адаптацію компанії до зовнішнього середовища та допомагає формувати його відповідно до стратегічних інтересів бізнесу [24, с.48].

Взаємозв'язок маркетингової стратегії з основними підрозділами підприємства наведено в таблиці 1.3. Кожен підрозділ виконує специфічні завдання, узгоджені з загальними цілями стратегії: виробництво забезпечує відповідні обсяги та якість продукції, фінанси контролюють ефективне використання ресурсів, збут відповідає за реалізацію та канали дистрибуції,

маркетинг – за планування, позиціонування та комунікації, а HR – за підготовку персоналу та формування команд.

Таблиця 1.3

Роль маркетингової стратегії у взаємодії підрозділів підприємства

Підрозділ	Роль у реалізації маркетингової стратегії	Приклади завдань
Виробництво	Забезпечення виробничих потужностей відповідно до попиту та асортименту	Планування обсягів виробництва, контроль якості, адаптація продукції
Фінанси	Підтримка фінансових потреб маркетингових заходів	Розподіл бюджету на рекламу, дослідження ринку, стимулювання продажів
Збут	Виконання політики розподілу та збуту	Вибір каналів дистрибуції, управління продажами, взаємодія з торговими партнерами
Маркетинг	Розробка стратегії та її впровадження	Аналіз ринку, сегментація, позиціонування, комунікаційні кампанії
HR / персонал	Забезпечення кваліфікованими кадрами та навчання	Підготовка маркетингових команд, тренінги з продажу та комунікацій

Джерело: [14,19, 24]

Маркетингові стратегії підприємств набувають конкретного змісту лише при їх практичному застосуванні на різних ринках і в різних галузях. Розглянемо приклади реалізації стратегій на практиці, що дозволяють оцінити їх ефективність та вплив на конкурентні позиції компаній. Аналіз цих прикладів демонструє, як стратегічний маркетинг інтегрує планування, реалізацію та контроль для досягнення довгострокових цілей підприємства.

Маркетингова стратегія виступає ключовою ланкою стратегічного управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує ринкову орієнтацію бізнесу та формує передумови для довгострокового розвитку.

1.2. Концептуальні підходи до формування маркетингової стратегії

Маркетингова стратегія є ключовим інструментом забезпечення довгострокового розвитку підприємства та формування конкурентних переваг. Вона поєднує аналітичну, планувальну та контрольну функції, забезпечуючи системну взаємодію всіх підрозділів компанії та адаптацію до динамічного ринкового середовища [19, с. 51–54].

Розробка маркетингової стратегії передбачає послідовне виконання кількох основних етапів, кожен з яких спрямований на інтеграцію внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх ринкових можливостей. Правильне проходження етапів дозволяє мінімізувати ризики, ефективно розподілити ресурси та забезпечити досягнення стратегічних цілей.

До етапів розробки маркетингових стратегій належать:

1. Аналіз ринку та зовнішнього середовища, який включає:

- оцінку макро- і мікросередовища (економічні, політичні, соціальні, технологічні фактори) – методика PEST–аналізу;
- виявлення основних конкурентів та оцінку їхніх сильних і слабких сторін (SWOT–аналіз);
- вивчення поведінки та потреб споживачів, тенденцій попиту та зміни ринкових сегментів [32, с. 12–16]

Аналітична база дозволяє визначити потенційні ринкові можливості та ризики, що є підґрунтям для наступних етапів стратегічного планування.

2. Визначення цілей та завдань стратегії, на цьому етапі підприємство формулює стратегічні цілі, які повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART) [19].

Цілі можуть включати:

- збільшення частки ринку;
- підвищення впізнаваності бренду;
- виведення нових продуктів;
- оптимізація структури асортименту.

В таблиці 1.4 проаналізовано приклади стратегічних цілей маркетингу та показники їх ефективності.

Таблиця 1.4.

Приклади стратегічних цілей маркетингу

Ціль	Мета	Показники ефективності (KPI)
Збільшення частки ринку	Збільшити продажі в сегменті на 15%	Частка ринку, обсяги продажу
Виведення нового продукту	Запуск нової лінійки товарів до кінця року	Кількість продажів, відгуки споживачів
Підвищення впізнаваності бренду	Досягти 70% впізнаваності серед цільової аудиторії	Соціологічні опитування, digital-метрики
Оптимізація асортименту	Скоротити збиткові позиції на 20%	Частка нерентабельних продуктів, прибутковість

Джерело: [19, 32]

Цільова орієнтація забезпечує узгодженість дій всіх підрозділів і створює основу для планування маркетингового комплексу.

3. Вибір стратегічних напрямів та сегментація ринку. На цьому етапі визначаються цільові ринки, сегменти та позиціонування продукту. Основні підходи:

- диференціація продукту – створення унікальної ціннісної пропозиції для конкретного сегмента;
- лідерство за витратами – забезпечення конкурентної переваги за рахунок оптимізації витрат;
- фокусування на нішевих сегментах – орієнтація на вузький ринковий сегмент із високим потенціалом [24].



Рис 1.2. Вибір напрямів маркетингової стратегії

Джерело: [24]

Узгоджений вибір пріоритетних сегментів забезпечує раціональне спрямування маркетингових зусиль та підвищення результативності стратегії. Підсумовуючи, ефективна сегментація створює базу для формування чіткого позиціонування та зміцнення конкурентних переваг підприємства.

4. Розробка маркетингового комплексу. Маркетинговий комплекс (4P/7P) інтегрує стратегію в практичні заходи:

- product (товар) – асортимент, якість, бренд.
- price (ціна) – політика ціноутворення, акційні пропозиції.
- place (розподіл) – канали збуту, логістика.
- promotion (просування) – реклама, PR, digital-комунікації.
- people, process, physical evidence – для послуг.

Для досягнення стратегічних цілей підприємства важливо інтегрувати їх у конкретні інструменти маркетингового комплексу. Це дозволяє забезпечити узгодженість дій усіх підрозділів та ефективне використання ресурсів компанії. Крім того, така інтеграція сприяє більш точному відстеженню результатів та оцінці ефективності реалізованих заходів. Водночас це створює основу для своєчасного коригування стратегії у відповідь на зміни ринкового середовища.

Таблиця 1.5 демонструє, як різні елементи 4P/7P пов'язані з поставленими цілями та сприяють їх реалізації. Такий підхід дозволяє оцінити ефективність маркетингових заходів та забезпечити узгодженість стратегії з практичними діями підрозділів.

Таблиця 1.5

Взаємозв'язок стратегічних цілей і маркетингового комплексу

Ціль стратегії	Інструменти 4P/7P	Очікуваний результат
Збільшення продажів	Продукт + Ціна + Просування	Зростання обсягу продажів на 15%
Підвищення впізнаваності бренду	Просування + Розподіл	Впізнаваність бренду $\geq 70\%$
Оптимізація асортименту	Продукт + Ціна	Зниження нерентабельних товарів на 20%

Джерело: [19,24]

5. Впровадження та контроль стратегії передбачає:

- реалізацію стратегічних рішень на практиці;
- координацію підрозділів та розподіл ресурсів;
- моніторинг KPI та коригування стратегії за потреби.

Процес реалізації та контролю маркетингової стратегії на підприємстві є циклічним. Такий підхід забезпечує адаптивність стратегії до змін ринкового середовища та підвищує ефективність досягнення стратегічних цілей. Він передбачає регулярний моніторинг ключових показників ефективності та своєчасне внесення коригувань у заходи маркетингового комплексу. Крім того, циклічність процесу дозволяє підприємству оперативно реагувати на нові можливості та загрози, що виникають на ринку. Це забезпечує безперервне вдосконалення стратегії та підвищує конкурентоспроможність компанії (рис 1.3). Завдяки такому механізму підприємство може підтримувати стабільну динаміку розвитку навіть в умовах невизначеності. У підсумку стратегія стає дієвим інструментом забезпечення довгострокової ринкової стійкості.

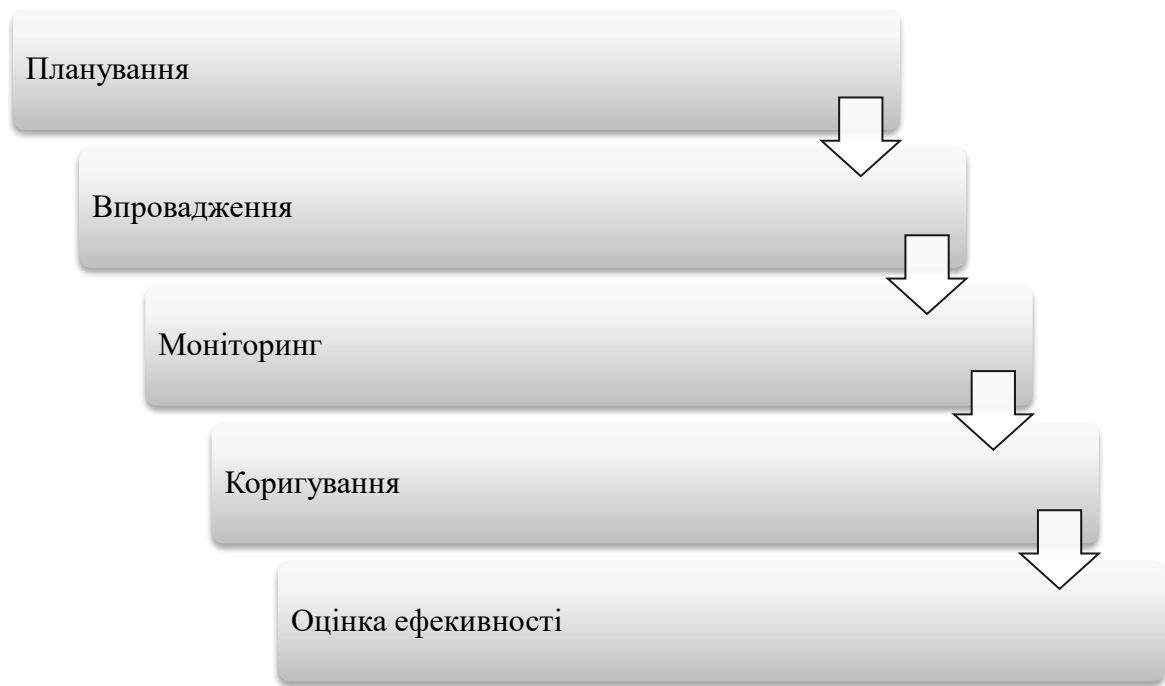


Рис.1.3. Цикл реалізації та контролю маркетингової стратегії

Джерело: узагальнено автором на основі [24]

Регулярний контроль дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та підтримувати конкурентні позиції підприємства.

Розробка маркетингової стратегії є послідовним та комплексним процесом, що включає аналітичну, сегментаційну, планувальну та контрольну стадії. Дотримання всіх етапів забезпечує ефективне використання ресурсів, мінімізацію ризиків і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Стратегічний маркетинговий аналіз є ключовим етапом у розробці маркетингової стратегії підприємства. Він дозволяє оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище, визначити можливості та загрози, а також сформулювати основу для прийняття ефективних управлінських рішень [19,24]. Аналіз ринку, конкурентів та внутрішніх ресурсів підприємства забезпечує інтеграцію стратегічного планування з практичними діями та дозволяє мінімізувати ризики.

Основні завдання стратегічного аналізу включають:

- виявлення можливостей для зростання та розвитку;
- оцінку конкурентних позицій підприємства;
- ідентифікацію сильних та слабких сторін організації;

- виявлення тенденцій та змін у споживчій поведінці;
- формування рекомендацій для стратегічного планування.

Стратегічний маркетинговий аналіз займає центральне місце в системі управління підприємством, оскільки забезпечує обґрунтоване прийняття стратегічних рішень та координацію діяльності всіх підрозділів. Він є основою для формування маркетингової стратегії, визначення цільових сегментів та пріоритетів розвитку підприємства. Завдяки системному збору та оцінці інформації про ринок, конкурентів і внутрішні ресурси, стратегічний аналіз сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів і зменшенню ризиків (рис. 1.4).

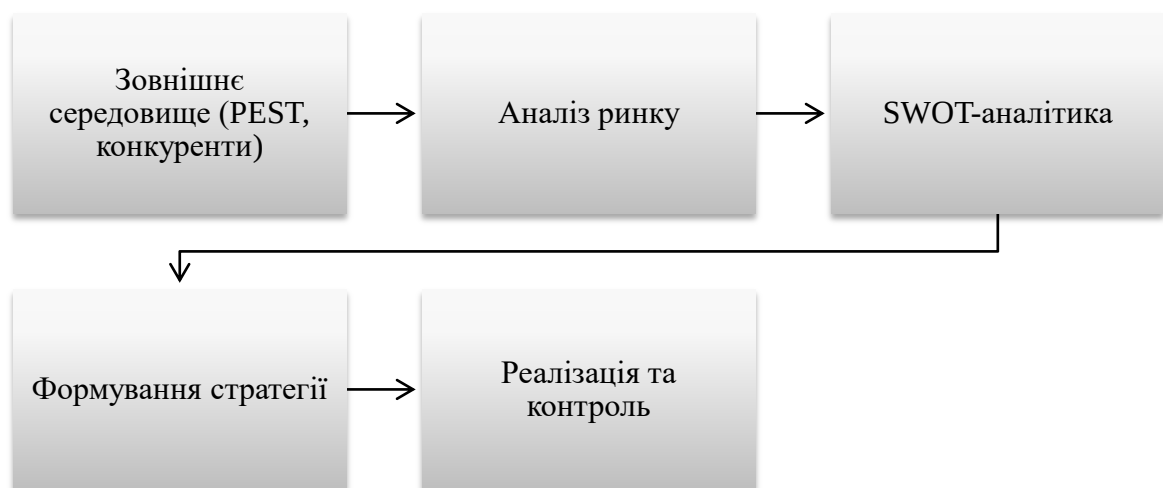


Рис. 1.4. Місце стратегічного маркетингового аналізу в системі управління підприємством

Джерело: узагальнено автором на основі [42]

Методи стратегічного аналізу поділяються на зовнішні (ринкові) та внутрішні (ресурсні), а також на кількісні та якісні підходи.

До зовнішніх методів відносять:

- PEST-аналіз – оцінка політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що впливають на діяльність підприємства [32];

- конкурентний аналіз – виявлення ключових конкурентів та оцінка їхніх стратегічних переваг і слабких сторін;
- аналіз ринку та сегментація – вивчення попиту, потреб споживачів та формування цільових сегментів;
- SWOT-аналіз – інтеграція зовнішніх і внутрішніх факторів для визначення сильних сторін, слабкостей, можливостей та загроз [24].

В таблиці 1.6 проаналізовано основні зовнішні методи стратегічного аналізу та їх призначення.

Таблиця 1.6

Основні зовнішні методи стратегічного аналізу та їх призначення

Метод	Мета застосування	Очікуваний результат
PEST-аналіз	Виявлення макрофакторів впливу на ринок	Ідентифікація тенденцій та ризиків
SWOT-аналіз	Систематизація внутрішніх і зовнішніх факторів	Формування основи для стратегічних рішень
Конкурентний аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін конкурентів	Виявлення конкурентних переваг
Аналіз ринку та сегментація	Визначення цільових сегментів і потреб споживачів	Оптимізація маркетингових заходів

Джерело: узагальнено автором на основі [19,24,32]

Використання таких інструментів забезпечує глибше розуміння зовнішніх викликів і дозволяє своєчасно формувати адекватні стратегічні рішення. У підсумку результати зовнішнього аналізу стають підґрунтям для вибору оптимальних напрямів розвитку та підвищення стійкості підприємства в умовах ринкової динаміки.

Внутрішній аналіз зосереджений на ресурсах підприємства та його внутрішніх процесах:

- аналіз ресурсів та компетенцій – оцінка виробничих потужностей, фінансів, технологій та людських ресурсів;
- аналіз ефективності маркетингових заходів – порівняння фактичних показників із запланованими KPI;
- фінансовий аналіз – визначення рентабельності, оборотності та інвестиційної привабливості.

Стратегічний маркетинговий аналіз дозволяє підприємству оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище, вибрати ефективні стратегії та визначити оптимальні напрями розвитку. Використання комбінації методів та інструментів, таких як PEST, SWOT, BCG, матриця Ансоффа та конкурентний аналіз, забезпечує комплексний підхід і дозволяє зменшити ризики при ухваленні управлінських рішень.

1.3. Специфіка та сучасні тенденції розвитку маркетингової стратегії у підприємствах харчової промисловості

Харчова промисловість посідає провідне місце в структурі національної економіки, забезпечуючи населення товарами повсякденного споживання та формуючи значну частку українського експорту. У таких умовах маркетингові стратегії стають ключовим інструментом, що дає змогу підприємствам адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища, зростаючої конкуренції та змін у споживчих перевагах. Вони охоплюють процеси планування, позиціонування продукції, побудову комунікацій, вибір каналів збуту та формування цінової політики, що мають бути інтегрованими у загальну систему управління підприємством.

Маркетингова стратегія розглядається як комплекс довгострокових рішень, що визначають спосіб взаємодії підприємства зі своїми цільовими сегментами. На рівні харчових підприємств вона охоплює управління товарним асортиментом, формування цінності для споживача, розвиток бренду та забезпечення стійкої конкурентної переваги. Особливістю формування таких

стратегій є врахування специфіки продукту – обмежених термінів зберігання, необхідності контролю якості, сезонності сировини та підвищеної уваги з боку регуляторів [45].

Для підприємств харчової промисловості важливо не лише створювати якісний продукт, але й визначати спосіб його подання споживачеві. Стратегія диференціації дозволяє підкреслити унікальні властивості продукції, такі як натуральність, екологічність чи функціональна цінність, тоді як стратегія лідерства за витратами спрямована на оптимізацію собівартості без втрати якості. Також важливим є застосування нішевих стратегій, орієнтованих на специфічні групи споживачів – наприклад, продукцію для дітей, спортсменів або людей із дієтичними обмеженнями.

Маркетингові стратегії в харчовій промисловості формуються із врахуванням низки обмежень і чинників, що впливають на споживчу поведінку. Перш за все, це якість і безпека харчових продуктів, які визначають рівень довіри до бренду. Прозорість ланцюга постачання, відповідність стандартам та наявність сертифікації формують конкурентну перевагу та можуть стати центральним елементом маркетингової комунікації.

Другим важливим аспектом є короткий життєвий цикл багатьох категорій продуктів, особливо молочної, кондитерської та м'ясопереробної продукції. Це зумовлює необхідність ретельного планування логістики, оперативного просування та високої точності прогнозування попиту. Третім фактором є сезонність, яка впливає на доступність сировини та коливання виробничих витрат, що безпосередньо відображається на ціновій політиці та промоційних активностях.

Упаковка також відіграє ключову роль, поєднуючи захисні та маркетингові функції. Вона стає інструментом ідентифікації бренду та формування емоційного зв'язку зі споживачем, а інноваційні технології – такі як QR-коди, інтерактивні елементи чи екологічні матеріали – посилюють конкурентоспроможність.

Для узагальнення основних характеристик ринкового середовища харчової промисловості доцільно систематизувати ключові фактори, що формують умови розроблення та реалізації маркетингових стратегій підприємств (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Особливості маркетингового середовища харчової промисловості

Фактор	Характеристика	Вплив на маркетингові стратегії
Якість та безпека	Високі вимоги до стандартів і сертифікації	Формування довіри, акцент у комунікаціях
Сезонність	Коливання доступності сировини	Коригування асортиментної та цінової політики
Термін зберігання	Обмежений час реалізації	Посилення ролі логістики та промоцій
Регуляторне середовище	Стандарти маркування та безпеки	Обмеження методів реклами, прозорість
Споживчі тренди	Попит на здорові та натуральні продукти	Перегляд позиціонування та інновацій

Джерело: узагальнено автором на основі [12]

Таким чином, представлені фактори визначають специфіку функціонування підприємств харчової галузі та суттєво впливають на вибір і результативність обраної маркетингової стратегії.

Сучасний ринок характеризується швидким поширенням цифрових рішень. Все більше підприємств впроваджують омніканальні системи взаємодії зі споживачами, поєднуючи онлайн– та офлайн–канали. Це дозволяє збирати поведінкові дані, створювати персоналізовані пропозиції та підвищувати рівень лояльності.

Поширення трендів здорового способу життя стимулює виробників до розроблення функціональних продуктів, що мають додаткову поживну або оздоровчу цінність. У відповідь маркетингові стратегії зміщуються в бік позиціонування, орієнтованого на корисні властивості та відповідність

сучасним стандартам харчування. Окрім цього, екологічність стає одним із ключових критеріїв для споживачів, що спонукає підприємства впроваджувати «зелені» ініціативи – від оптимізації пакування до скорочення вуглецевого сліду.

Основні напрямки розвитку маркетингових стратегій підприємств харчової промисловості, які визначають пріоритети в адаптації до сучасних ринкових умов наведено на рис. 1.5.

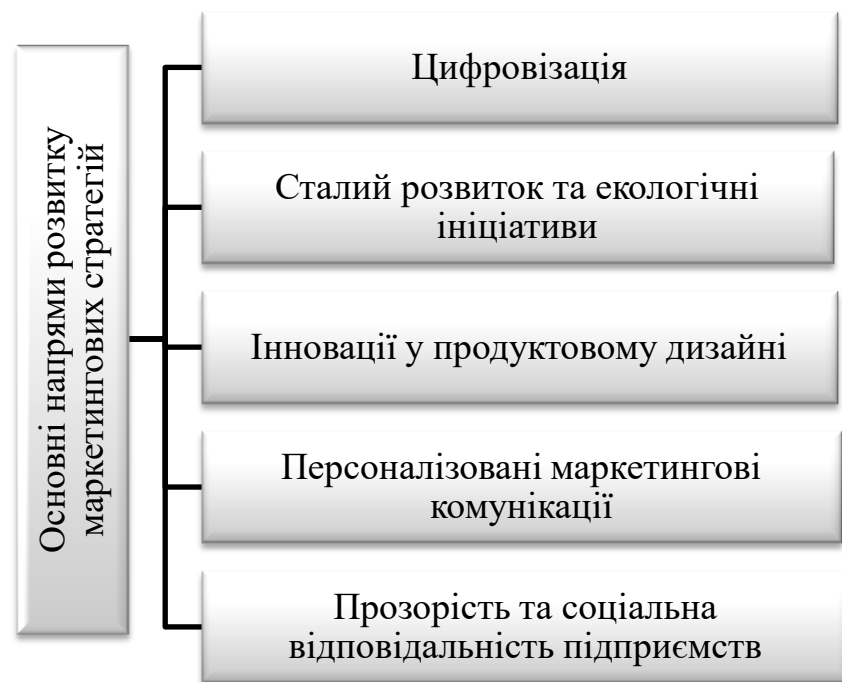


Рис. 1.5. Основні напрямки розвитку маркетингових стратегій

Джерело: узагальнено автором на основі [12]

Підприємства харчової промисловості стикаються з низкою складних викликів, серед яких – економічна нестабільність, що впливає на цінову політику та доступність сировини. Зниження купівельної спроможності стимулює виробників переглядати асортимент, концентруючись на продуктах масового попиту або більш доступних категоріях.

Важливим викликом є конкуренція з приватними марками торговельних мереж, які активно розширюють власні лінійки і пропонують продукцію за нижчими цінами. Це створює тиск на брендових виробників і потребує застосування більш гнучких методів диференціації. Також значним ризиком є

можливі репутаційні втрати через недотримання стандартів якості або невдалу комунікацію, тому прозорість та відповідальність стають ключовими принципами (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Основні виклики для підприємств харчової промисловості

Виклик	Сутність	Потенційні наслідки для маркетингових стратегій
Економічна нестабільність	Зростання витрат, коливання попиту	Перегляд цін, оптимізація витрат
Конкуренція приватних марок	Активне просування PL–продукції	Необхідність підсилення позиціонування бренду
Репутаційні ризики	Порушення стандартів чи невдала комунікація	Падіння довіри, зменшення лояльності
Регуляторні обмеження	Нові вимоги до маркування чи якості	Адаптація комунікацій та упаковки
Зміна споживчих трендів	Швидке зростання попиту на здорові продукти	Розширення асортименту, інновації

Джерело: узагальнено автором на основі [10,16,27]

Отже, маркетингові стратегії підприємств харчової промисловості повинні бути комплексними та гнучкими. Вони мають поєднувати інноваційність, орієнтацію на споживача, відповідальність перед суспільством і здатність швидко реагувати на зовнішні виклики. Успішні підприємства будують свою стратегію на основі даних, інноваційних технологій і стійкої ціннісної пропозиції, що робить їхню продукцію конкурентоспроможною в умовах сучасного ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «***»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «***» є провідним підприємством молочної та харчової промисловості, яке спеціалізується на виробництві широкого твердих, напівтвердих та плавлених сирів, а також низки супутніх молочних продуктів. Компанія зарекомендувала себе як надійний виробник, що дотримується високих стандартів якості та безпеки продукції, активно впроваджує сучасні технології та слідує за актуальними світовими трендами в харчовій галузі.

В Україні компанія ***здійснює свою діяльність через кілька підприємств, серед яких ключовими є ТОВ «***», що відповідає за дистрибуцію та маркетинг, та виробниче підприємство ПрАТ «****». Організаційно-управлінська структура компанії має лінійно-функціональний характер, спрямований на оптимізацію процесів виробництва, продажу та маркетингового супроводу молочної продукції.

Бренд *** об'єднує кілька юридичних осіб, які працюють як єдиний економічний організм. Виробнича частина представлена ПрАТ «****» (м. Дубно), яке безпосередньо займається виготовленням сирів, тоді як комерційна складова – ТОВ «***» (м. Луцьк, офіс у Києві) – відповідає за збут, дистрибуцію та маркетингову підтримку продукції [31].

Структура ТОВ «***» побудована з метою ефективного розподілу продукції по всій території України, з чіткою регіональною диференціацією у межах департаменту дистрибуції, що дозволяє оптимізувати логістичні процеси та покращувати обслуговування партнерів.

Організаційну структуру ТОВ «***» можна охарактеризувати як функціональну з елементами дивізіональної (регіональної) моделі в межах комерційного відділу. Така організаційна побудова дозволяє централізовано

керувати основними функціями підприємства – виробництвом, фінансами та маркетингом, при цьому забезпечуючи гнучкість у прийнятті рішень завдяки регіональним менеджерам з продажу.

ТОВ «***» є частиною великої групи підприємств, що займаються виробництвом і реалізацією сирів, до якої входять ПрАТ ****, ТОВ «КомоЕкспорт», ТОВ «Канівсиртрейд», ТОВ «Дубровицямолоко», ПрАТ «Львівський міський молочний завод», ПАТ «Житомирмолоко», ДП «Новоград-Волинський сирний комбінат», ПАТ «Бродівський завод СЗМ», ПАТ «ВолодимирВолинський КМП», Fromer Holding Limited, Yratia Holding Ltd, Milkonica Holding Group Limited та інші [31].

Сучасне сироварне підприємство, розташоване в Дубно, поєднує високий рівень професіоналізму фахівців із передовими технологіями та традиційним мистецтвом виготовлення сирів. Завод ПрАТ «*****», де виготовляються сири бренду ***, належить до числа провідних молочних підприємств України. На підприємстві використовується сучасне обладнання для виробництва твердих та плавлених сирів, а всі технологічні процеси автоматизовані та стандартизовані, що дозволяє щорічно виробляти понад 15 млн кг твердих сирів і 4 млн кг плавлених сирів за оригінальними рецептами. Компанія дотримується високих стандартів якості та має сертифікат відповідності міжнародному стандарту FSSC 22000 [31].

Упродовж своєї діяльності ТОВ «***» активно інтегрує інноваційні технології, що охоплюють автоматизацію виробничих процесів, впровадження систем контролю якості та оптимізацію логістичних ланцюгів. Завдяки цьому підприємство змогло не лише підвищити обсяги виробництва, але й забезпечити стабільний попит серед споживачів та підтримувати високий рівень довіри до бренду.

Сьогодні ТОВ «***» займає провідні позиції на українському ринку молочної продукції, активно розвиває експортні напрями та підтримує імідж соціально відповідальної компанії, яка дбає про екологічність виробництва та використання натуральної сировини.

Ефективність роботи будь-якого підприємства значною мірою залежить від його фінансового стану, здатності підтримувати безперервність виробничого процесу, виконувати зобов'язання та досягати стратегічних цілей. Фінансові показники ТОВ «***» за останні п'ять років свідчать про значну динаміку доходів, активів та зобов'язань підприємства, що пов'язано з особливостями ринкового середовища та стратегічними рішеннями компанії.

Доходи компанії у 2024 році склали 2835241 тис. грн., що є зниженням порівняно з 2023 роком (4523509 тис. грн.). Подібна тенденція свідчить про вплив коливань ринку, зміну обсягів реалізації продукції та можливої корекції цінової політики. Чистий прибуток підприємства у 2024 році становив –181537 тис. грн., тоді як у 2023 році компанія отримала 73132 тис. грн. (рис. 2.1).

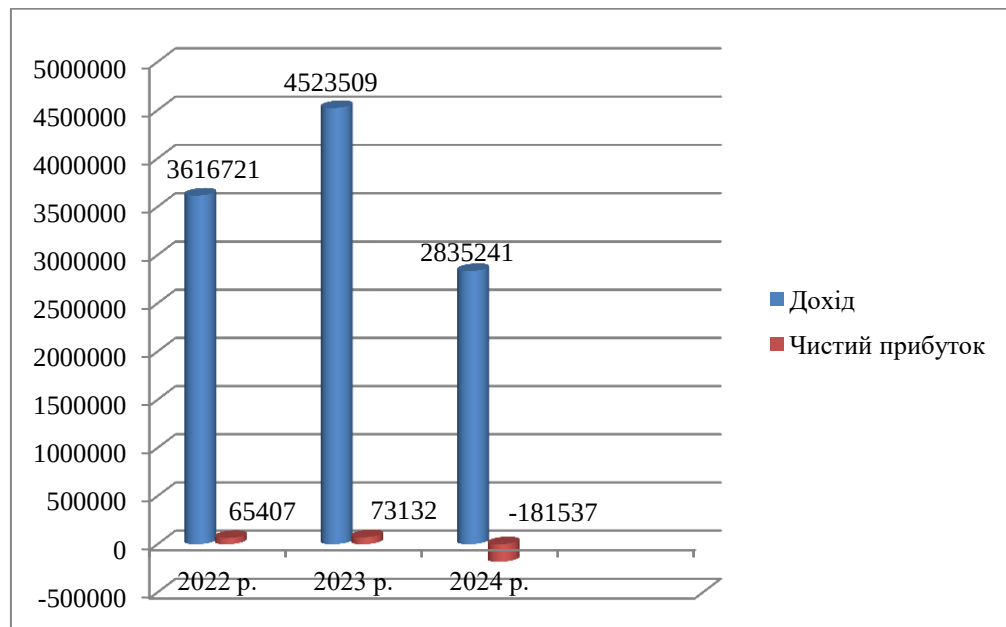


Рис. 2.1. Динаміка доходу та чистого прибутку(збитку)

ТОВ «***», тис. грн.

Джерело: дані підприємства

Високі коливання прибутковості відображають наявність ризиків у комерційній діяльності та потребу оптимізації витрат і планування фінансових ресурсів

Власний капітал відображає власні ресурси підприємства, що залучені для забезпечення його діяльності, і є показником фінансової незалежності компанії (рис. 2.2). Аналіз цього показника дозволяє визначити, наскільки

компанія залежить від зовнішніх джерел фінансування і наскільки ефективно використовує власні ресурси (рис. 2.3).

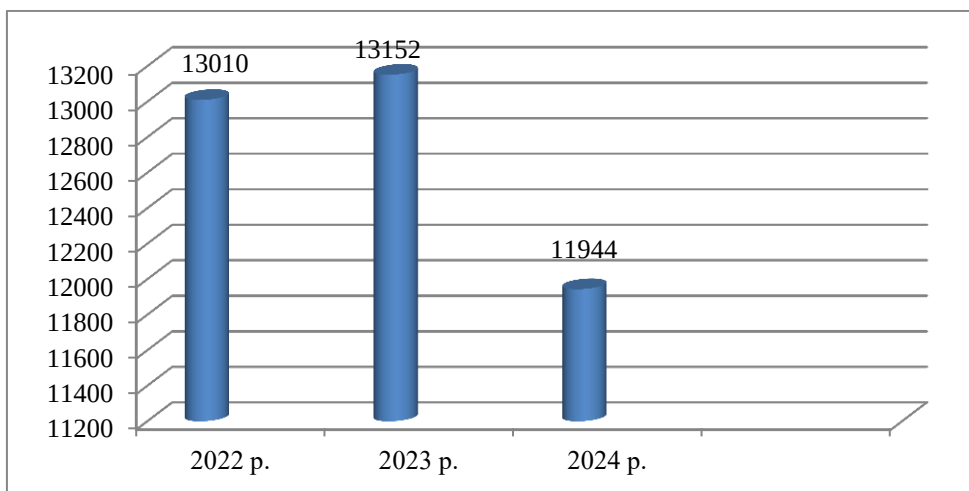


Рис. 2.2. Власний капітал ТОВ «***», тис. грн..

Джерело: дані підприємства

Власний капітал дещо зменшився у 2024 р. (на 8,2% порівняно з 2022 р.), що частково пояснюється збитками.

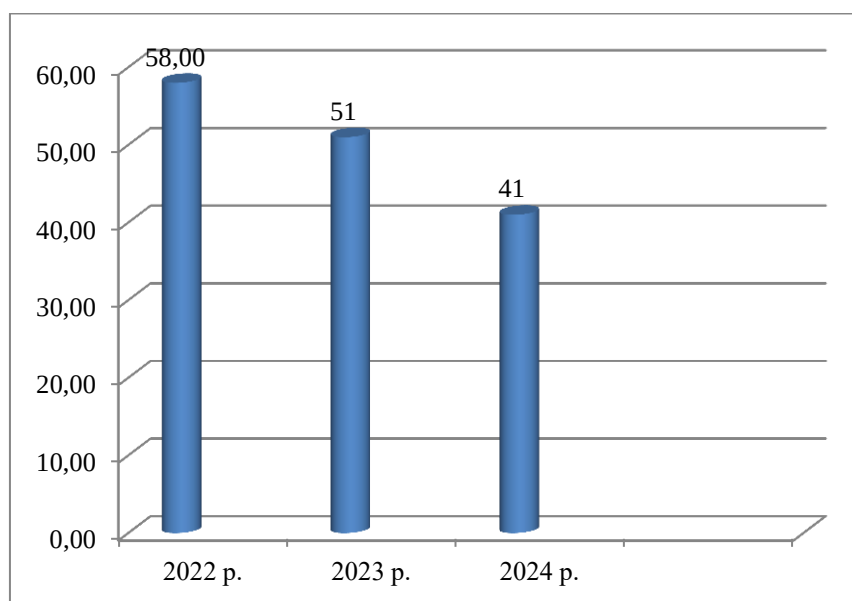


Рис. 2.3. Частка власного капіталу ТОВ «***», %

Джерело: дані підприємства

Частка власного капіталу скоротилася до 41%, що свідчить про підвищену залежність від зовнішніх джерел фінансування (кредити, зобов'язання).

Середня заробітна плата є важливим показником соціальної політики та мотивації персоналу на підприємстві. Вона відображає рівень фінансової винагороди працівників за їхню роботу та може впливати на продуктивність і якість виконання завдань. Аналіз її динаміки дозволяє оцінити рівень індексації, конкурентоспроможність підприємства на ринку праці та ефективність управління персоналом (рис.2.4).

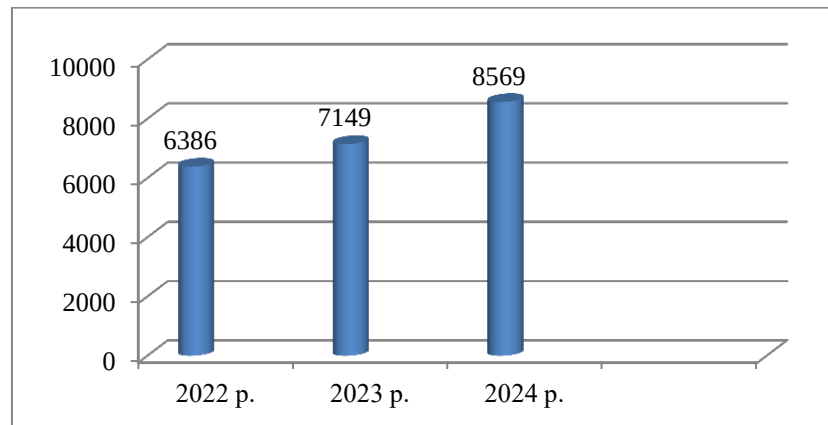


Рис. 2.4. Середня заробітна плата до оподаткування, грн.

Джерело: дані підприємства

Зарплата зростає, незважаючи на зменшення доходів і збитки. Це може свідчити про те, що підтримує кваліфікованих працівників або індексує зарплати відповідно до інфляції.

Активи підприємства відображають загальний обсяг ресурсів, доступних для забезпечення виробничої та комерційної діяльності, і слугують важливим показником фінансової стійкості та потенціалу розвитку. Зобов'язання підприємства відображають обсяг боргових і фінансових зобов'язань перед кредиторами та іншими контрагентами, що є важливим для оцінки фінансової стабільності та ризиків ліквідності (рис.2.5).

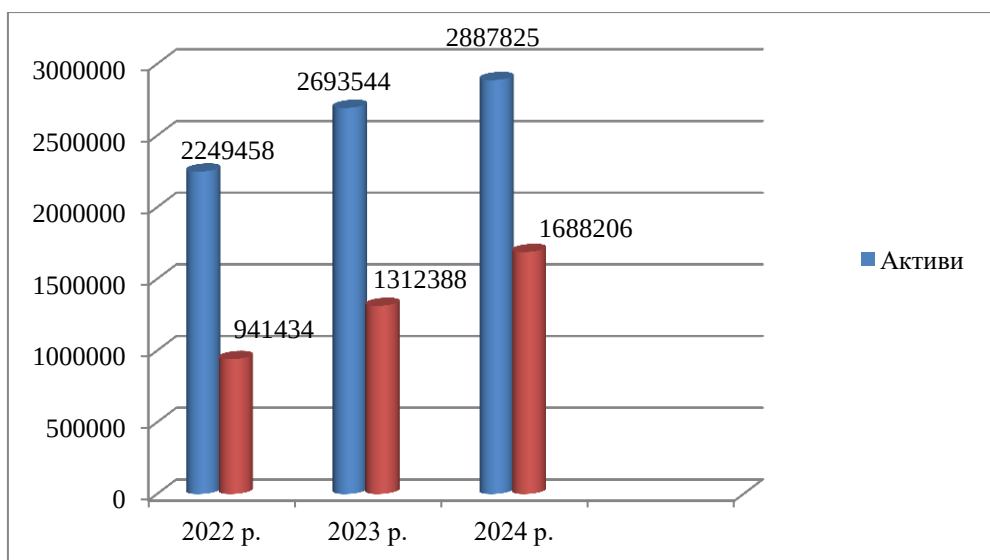


Рис. 2.5. Динаміка активів і зобов'язань ТОВ «***», тис. грн

Джерело: дані підприємства

Зростання активів упродовж аналізованого періоду свідчить про нарощування ресурсного потенціалу підприємства та здатність забезпечувати виробничу діяльність на стабільному рівні. Активи підприємства зростають протягом усіх трьох років, що свідчить про нарощування ресурсів, які можуть бути використані для виробництва та продажу продукції. Найбільше зростання відбулося у 2023 році (+19,8%), що може свідчити про інвестиції у виробничі потужності, запаси чи довгострокові активи. У 2024 році активи зросли менш інтенсивно (+7,2%), що може відображати стабілізацію або консервативну політику підприємства щодо розширення ресурсів.

Зобов'язання підприємства зростають швидшими темпами, ніж активи, особливо у 2023 році (+39,4%). У 2024 році зобов'язання продовжують збільшуватися (+28,7%), що вказує на посилену залежність від зовнішніх джерел фінансування, кредитів або кредиторської заборгованості. Висока динаміка зобов'язань порівняно з активами може свідчити про збільшення фінансових ризиків та потребує контролю для підтримки платоспроможності. Збільшення зобов'язань упродовж аналізованого періоду вимагає уважного управління борговим навантаженням, щоб забезпечити фінансову стійкість та уникнути проблем із ліквідністю.

Собівартість реалізованої продукції є одним із ключових фінансових показників, що характеризує ефективність виробничої діяльності підприємства. Вона відображає сукупність витрат, пов'язаних з виготовленням і доведенням продукції до стану готовності до продажу. Аналіз динаміки собівартості дозволяє оцінити раціональність використання ресурсів, рівень технологічної ефективності та конкурентоспроможність продукції на ринку (рис. 2.6).

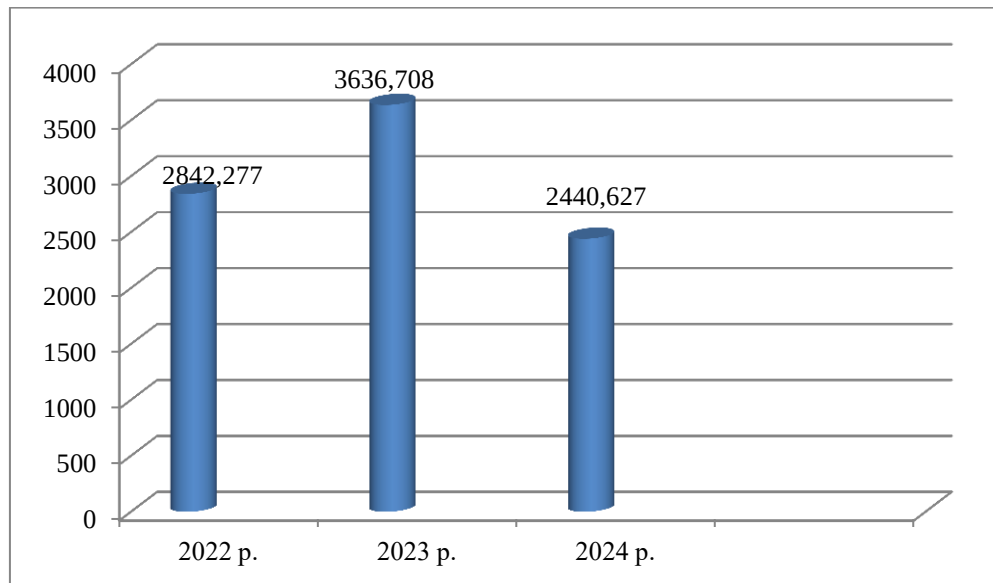


Рис. 2.6. Собівартість реалізованої продукції

ТОВ «***», тис. грн.

Джерело: дані підприємства

Зміни у собівартості реалізованої продукції безпосередньо впливають на рівень прибутковості та фінансову стійкість підприємства. Собівартість у 2024 році менша в 1,4 рази від собівартості 2023 року. Оптимізація виробничих витрат є необхідною умовою підвищення ефективності операційної діяльності та зміцнення позиції підприємства в конкурентному середовищі.

Витрати на збут репрезентують обсяг ресурсів, спрямованих на просування, транспортування та реалізацію продукції підприємства. Цей показник демонструє ефективність організації збутового процесу та здатність підприємства забезпечувати сталі обсяги продажів. Аналіз витрат на збут дозволяє визначити, наскільки раціонально використовуються кошти,

спрямовані на обслуговування ринку та підтримку конкурентних переваг (рис. 2.7).

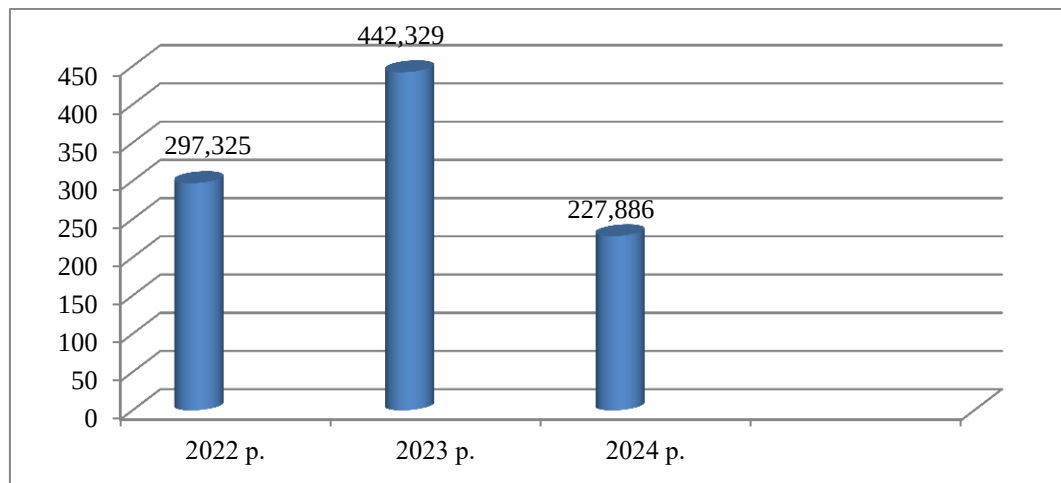


Рис.2.7. Витрати на збут продукції ТОВ «***», тис. грн.

Джерело: дані підприємства

Збалансовані витрати на збут сприяють ефективному функціонуванню збутової системи та створюють основу для стабільного розвитку торговельних операцій. Підприємству важливо контролювати їхній рівень, забезпечуючи оптимальне співвідношення між витратами на реалізацію продукції та отриманими доходами.

Коефіцієнти рентабельності є ключовими показниками оцінки ефективності діяльності підприємства, оскільки вони відображають здатність компанії генерувати прибуток від використання власних ресурсів. Аналіз цих коефіцієнтів дозволяє визначити, наскільки результативно підприємство перетворює інвестований капітал, активи чи продажі у фінансовий результат. Оцінка рентабельності є важливою для формування висновків щодо конкурентоспроможності підприємства та ефективності його управлінських рішень. Зокрема, аналіз дозволяє оцінити, чи відповідає отриманий прибуток очікуванням власників і чи є потенціал для подальшого розвитку. Коефіцієнти фінансової стійкості характеризують структуру капіталу підприємства та ступінь його залежності від зовнішніх джерел фінансування. Ці показники дають можливість оцінити здатність компанії виконувати свої зобов'язання та підтримувати стабільний фінансовий стан у довгостроковій перспективі. Аналіз

фінансової стійкості є важливим інструментом для визначення рівня фінансових ризиків та оцінки надійності підприємства з позиції інвесторів і кредиторів (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансові коефіцієнти ТОВ «***»

Коефіцієнти	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнти фінансової стійкості			
Коефіцієнт автономії	0,58	0,51	0,41
Коефіцієнт фінансового ризику	0,73	1,03	1,81
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,37	0,97	0,55
Коефіцієнти рентабельності			
Рентабельність активів, %	—	2,7	–6,3
Рентабельність власного капіталу, %	—	5,5	–15,1
Рентабельність продажів, %	—	1,6	–6,4

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «***»

Аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «***» демонструє погіршення як фінансової стійкості, так і рентабельності упродовж 2022–2024 років. Зменшення коефіцієнта автономії та зростання показників фінансового ризику свідчать про зростання залежності підприємства від позикових ресурсів, що підвищує ризики неплатоспроможності. Паралельно з цим, рентабельність підприємства у 2024 році стала негативною за всіма ключовими показниками, що означає неефективну діяльність та відсутність прибутковості.

Загалом, підприємству необхідно здійснити комплекс заходів щодо оптимізації витрат, підвищення операційної ефективності, зменшення боргового навантаження та формування стратегій відновлення прибутковості. Повернення до позитивних фінансових результатів потребує перегляду цінової

політики, посилення маркетингової активності та вдосконалення управління ресурсами. Отримані результати також підкреслюють важливість удосконалення структури витрат та підвищення ефективності операційних процесів для стабілізації фінансового стану в майбутніх періодах.

2.2. Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища

Ефективне стратегічне управління діяльністю підприємства неможливе без системного аналізу факторів, що формують його маркетингове середовище. Для ТОВ «***» це особливо важливо, оскільки підприємство функціонує у динамічній галузі, де рівень конкуренції, споживчі вподобання та регуляторні вимоги постійно змінюються. Глибинне розуміння зовнішніх і внутрішніх чинників дозволяє підвищити адаптивність компанії, оптимізувати її маркетингову політику, а також сформувати стійкі конкурентні переваги. Систематичний моніторинг середовища дає можливість своєчасно реагувати на ризики та використовувати перспективні ринкові можливості. Аналіз тенденцій у галузі допомагає визначити напрями інноваційного розвитку та підвищити ефективність управлінських рішень. Також це сприяє більш точному прогнозуванню змін попиту та коригуванню стратегії відповідно до нових умов. У результаті підприємство отримує змогу забезпечити стабільність своєї діяльності та посилити позиції на ринку.

Макросередовище формує стратегічні рамки, в межах яких функціонує підприємство. Для компанії, що працює в харчовій промисловості, ключовими є регуляторні обмеження, економічна ситуація, демографічні тенденції та рівень технологічного розвитку в галузі. До цих факторів також додаються соціальні уподобання споживачів, які визначають попит на певні категорії продуктів. Важливо враховувати й екологічні виклики, що зумовлюють потребу у впровадженні більш сталих виробничих практик. У сукупності ці елементи створюють умови, які впливають на здатність підприємства адаптуватися та підтримувати свою конкурентоспроможність. Крім того, зміни у глобальному

бізнес-середовищі можуть зумовлювати появу нових можливостей або ж посилення конкурентного тиску. Зростання вимог до якості та безпеки продукції змушує підприємства удосконалювати стандарти контролю на всіх етапах виробництва. Поступове поширення цифрових технологій робить необхідним впровадження сучасних інструментів аналітики та автоматизації. Також варто враховувати міжнародні тенденції споживання, які дедалі частіше орієнтуються на здорове харчування та прозорість походження продукції. Усі ці аспекти підкреслюють важливість системного моніторингу макросередовища для розроблення ефективних маркетингових стратегій підприємства. Додатково зростає роль даних у стратегічному плануванні, що потребує розвитку компетенцій у сфері цифрового маркетингу. Виявлення змін у середовищі дає змогу підприємству своєчасно коригувати продуктову політику та адаптуватися до нових вимог ринку. У підсумку це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокової стійкості бізнесу.

Для всебічного розуміння факторів, що впливають на діяльність підприємства, важливо здійснити PEST-аналіз, який оцінює загальне макросередовище за політичними, економічними, соціально-культурними та технологічними чинниками. Такий підхід дозволяє визначити можливості та загрози для подальшого розвитку підприємства на ринку молочної продукції України. Цей аналіз допомагає систематизувати зовнішні впливи та сформувати об'єктивне бачення ринкової ситуації. На основі результатів можна своєчасно коригувати стратегію компанії відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Крім того, PEST-аналіз сприяє виявленню напрямів, у яких підприємство може підвищити свою гнучкість та інноваційність. У підсумку він стає важливим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і зміцнення конкурентних позицій. Це також допомагає підприємству формувати більш стійку та довгострокову маркетингову стратегію, орієнтовану на перспективний розвиток. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

PEST–аналіз ТОВ «***»

Група факторів	Ключові фактори впливу	Потенційний вплив на підприємство
Р – Політичні	Державна політика щодо підтримки українських виробників молочної продукції. Регулювання стандартів якості та безпечності харчових продуктів. Митна політика щодо імпорتنих сирів та молочної продукції. Військово-політична ситуація в країні та її вплив на логістику.	Можливість отримання підтримки та участі у державних програмах. Чіткі вимоги до якості сприяють зміцненню довіри споживачів. Ускладнення логістики та постачання через нестабільність у регіонах. Підвищення вимог та витрат на відповідність стандартам.
Е – Економічні	Загальний рівень купівельної спроможності населення. Інфляційні процеси та коливання цін на сировину. Курс національної валюти щодо імпорتنих інгредієнтів. Стан конкуренції на ринку молочної продукції.	Зростання попиту на українські бренди у період економічної нестабільності. Зростання собівартості через подорожчання молока та енергоресурсів. Зменшення платоспроможності населення може знизити попит на преміальні продукти.
S – Соціально-культурні	Підвищення уваги споживачів до натуральності та якості молочних продуктів. Формування культури здорового харчування. Демографічні зміни та міграція населення. Зростання популярності сирних продуктів у молодіжному сегменті.	Можливість розширення асортименту натуральних та функціональних продуктів. Зростання попиту на зручну упаковку та нові формати споживання.
T – Технологічні	Сучасні технології у виробництві сирів і контроль якості. Автоматизація процесів та інновації у пакуванні. Розвиток логістичних платформ та цифрових сервісів. Використання енергоощадного обладнання.	Підвищення продуктивності та якості продукції. Зменшення виробничих витрат у довгостроковій перспективі.. Необхідність значних інвестицій у модернізацію обладнання.

Джерело: власна розробка автора

Політичні чинники відіграють важливу роль, оскільки молочна промисловість значною мірою залежить від державних стандартів контролю якості та безпеки харчових продуктів. Підприємству доводиться постійно адаптувати технологічні процеси під нові санітарні вимоги, що потребує інвестицій. Економічні фактори також мають значний вплив: коливання вартості молока-сировини, зміни у податковому законодавстві та загальний рівень купівельної спроможності визначають можливості цінової політики та рентабельність виробництва. Соціальні фактори є стратегічно важливими, оскільки сучасні споживачі дедалі більше схильються до вибору натуральних продуктів з прозорою історією виробництва. Це відкриває для підприємства можливості розвитку преміальних лінійок сирів або продуктів з високими стандартами якості. Технологічні можливості, включно з автоматизацією та цифровим маркетингом, сприяють оптимізації виробничих витрат та підвищенню точності комунікацій із цільовою аудиторією. Загалом, PEST-аналіз демонструє, що хоча підприємство діє в умовах високої невизначеності, саме ці чинники формують нові точки зростання.

Мікросередовище підприємства визначає його реальні можливості на ринку. Ключовими елементами тут є споживачі, постачальники, конкуренти та партнери. Ринок молочної продукції характеризується високою фрагментованістю та наявністю як великих молочних холдингів, так і приватних регіональних виробників.

ТОВ «***» має сильні позиції у сегменті сирів завдяки впізнаваному бренду, але під тиском конкуренції підприємству необхідно посилювати асортиментну політику та використовувати додаткові інструменти диференціації. Значну роль відіграють постачальники сировини, від яких залежать стабільність виробництва та рівень собівартості. В умовах зростання цін на сировину важливо вибудовувати довгострокові партнерські відносини. До основних конкурентів ТОВ «***» належать вітчизняні та іноземні виробники молочної продукції: ТМ «Галичина», «Молокія», «Яготинське»,

«President». Ситуація на ринку характеризується високою конкуренцією, насиченістю та необхідністю активного брендингу (табл 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика конкурентного середовища

Показник	ТОВ «***»	Основні конкуренти
Репутація бренду	Висока впізнаваність у сегменті сирів	Сильні позиції в декількох категоріях
Асортимент	Широкий сирний портфель	Розширені лінійки молочних продуктів
Цінова політика	Середній та преміум сегмент	Різні сегменти
Логістика	Розгалужена дистрибуція	Сильна регіональна присутність конкурентів
Інноваційність	Активне оновлення пакування	Інновації в рецептурах у конкурентів

Джерело: власна розробка автора

Аналізуючи конкурентне оточення, можна зазначити, що підприємство має достатній потенціал для збереження своїх ринкових позицій, однак потребує впровадження більш гнучких маркетингових стратегій, особливо у цифровому середовищі. ТОВ «***» зберігає конкурентні позиції у сегменті твердих і м'яких сирів, проте потребує розширення продуктової лінійки та посилення маркетингової активності для утримання ринку в умовах росту конкуренції. Важливим напрямом розвитку може стати участь у партнерських програмах із торговельними мережами, підсилення мерчандайзингу та розширення присутності в онлайн-каналах.

Ефективне функціонування підприємства на ринку молочної продукції значною мірою залежить від глибокого розуміння конкурентного середовища. Для ТОВ «***» особливо важливо здійснювати системний аналіз конкурентів, оскільки ринок сирів характеризується високою динамікою, активною експансією нових брендів та постійною боротьбою за лояльність споживачів. Конкурентний аналіз дає можливість визначити позицію підприємства серед інших виробників, оцінити сильні та слабкі сторони ключових гравців, а також сформулювати стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності.

Ринок твердих і напівтвердих сирів в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, оскільки на ньому діють як великі національні виробники, так і імпортні компанії, що активно розширюють свою присутність. Основними конкурентами ТОВ «***» виступають такі бренди, як «Галичина», «Шостка» (група Bel Group), «Ферма», «Звенигора», «Біла Лінія» та імпортні торгові марки.

У таблиці 2.4 проведено оцінку найбільш впливових конкурентів за ключовими параметрами. Проаналізовано конкурентну структуру ринку та дано оцінку позиції ключових гравців порівняно з підприємством.

Таблиця 2.4.

Аналіз конкурентів ТОВ «***»

Конкурент	Тип компанії	Основні продукти	Сильні сторони	Слабкі сторони
Шостка (Bel Group)	Міжнародна корпорація	Тверді сири, плавлені сири	Висока якість, сильний бренд, широка дистрибуція	Високі ціни, залежність від імпортних матеріалів
Галичина	Український виробник	Тверді та м'які сири	Сильний імідж натуральності, сучасне обладнання	Обмежена продуктова лінійка
Звенигора	Український виробник	Тверді, напівтверді сири	Стабільний попит, впізнаваність бренду	Вузький, класичний асортимент
Ферма	Український виробник	Сири й молочні продукти	Велика мережа партнерів, доступні ціни	Слабша позиція у преміальному сегменті
Імпортні мереж	Імпорт	Тверді сири	Низька ціна, широке охоплення	Якість варіюється, нестабільні поставки

Джерело: власна розробка автора

Аналіз показує, що попри значну кількість сильних конкурентів, ТОВ «***» зберігає стабільні позиції завдяки впізнаваності бренду та збалансованому асортименту.

Ефективність маркетингової діяльності підприємства значною мірою залежить від глибокого розуміння особливостей споживачів та структури ринку збуту. Для ТОВ «***» це питання є стратегічно важливим, оскільки підприємство функціонує у категорії молочної продукції, де рівень конкуренції є високим, а споживчі вподобання постійно змінюються. Споживачів молочної продукції в Україні можна поділити на декілька ключових груп, відмінних за мотивацією, рівнем доходів та поведінковими характеристиками (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика споживачів ТОВ «***»

Група	Характеристика
Споживачі з середнім рівнем доходу	Найчисельніша група споживачів, яка обирає молочні продукти за оптимальним співвідношенням ціни та якості. Для цієї групи характерним є регулярне споживання сиру, вершкових сирів та молочних продуктів щоденного попиту. Саме цей сегмент формує стабільний попит на продукцію ТОВ «***».
Споживачі, орієнтовані на натуральність та якість	Група, яка шукає продукти з високими стандартами безпеки, мінімальним використанням консервантів і прозорою історією виробництва. Вони готові платити більше за преміальні категорії. Для підприємства це перспективний сегмент, який може стати основою для розвитку спеціалізованих лінійок.
Молоді споживачі та активні користувачі онлайн-каналів	Цей сегмент формує попит на зручні формати упаковки, інноваційні продукти та сучасні способи комунікації. Важливою особливістю є схильність до швидкого перемикання між брендами залежно від маркетингових акцій та рекомендацій у соцмережах.

Джерело: власна розробка автора

Аналіз цільових сегментів та каналів реалізації дозволяє компанії формувати релевантні маркетингові рішення, адаптувати асортиментну політику та підвищувати свою ринкову присутність.

Споживачі молочної продукції дедалі активніше звертають увагу на:

- натуральність та відсутність шкідливих добавок;
- походження молока-сировини;
- репутацію бренду та досвід попередніх покупок;
- вигідні акційні пропозиції;
- візуальну привабливість упаковки;
- наявність продуктів у зручних каналах продажу, включаючи

онлайн-супермаркети.

Такі зміни у поведінці споживачів зумовлюють необхідність переходу підприємства до більш гнучкої маркетингової політики, орієнтованої на персоналізацію комунікацій та посилення цифрових каналів взаємодії.

Ринок збуту підприємства характеризується високою конкуренцією та активною діяльністю національних і регіональних виробників. Продукція реалізується через декілька ключових напрямів. «АТБ», «Сільпо», «Метро», «Новус», «ЕкоМаркет» — основні партнери, які забезпечують широкий охоплення та доступ до різних цільових груп. Висока конкуренція в цьому каналі потребує ефективної роботи з категорійними менеджерами, активних промокампаній та підтримки присутності на полицях. Також продукція реалізовується через регіональні магазини та дрібну роздрібну торгівлю. Цей сегмент забезпечує підприємству стабільні продажі та дозволяє адаптувати асортимент під локальні особливості попиту. Зростання попиту на сирні продукти у закладах харчування відкриває можливості для розширення співпраці у сегменті професійних сирів та фасованої продукції великих форматів. З кожним роком онлайн-продажі демонструють стабільне зростання. Підприємство може розширити присутність у маркетплейсах, онлайн-супермаркетах і створити власний інтернет-майданчик або партнерські програми доставки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Структура основних каналів збуту ТОВ «***»

Канал збуту	Характеристика каналу	Частка, %
Національні мережі	Основний обсяг продажів, висока конкуренція, вимога до стабільної логістики	55
Регіональна роздрібна торгівля	Стабільний канал із можливістю локальних акцій	25
HoReCa	Перспективний сегмент з високими вимогами до якості	10
Онлайн-канали	Швидко зростаючий напрям, потребує інвестицій у маркетинг	10
Всього		100

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Аналіз споживачів та каналів реалізації свідчить, що ТОВ «***» працює на ринку, який є одночасно перспективним і висококонкурентним. Підприємство має добре диверсифіковану систему збуту, що забезпечує його стійкість навіть в умовах коливань попиту. Водночас зміни у споживчій поведінці потребують активнішого розвитку цифрових каналів комунікації та формування преміальних продуктових лінійок. Зміцнення присутності у HoReCa та онлайн-каналах може стати додатковим джерелом зростання.

Загалом, підприємство має реальні можливості підвищити свою ринкову частку, однак для цього важливо посилити маркетингову активність, удосконалити позиціонування бренду та оптимізувати роботу з каналами дистрибуції.

Внутрішнє середовище визначає реальні можливості підприємства щодо реалізації амбітних маркетингових планів. Важливе значення мають рівень організації виробництва, кадровий потенціал, розвиток маркетингових комунікацій та здатність компанії впроваджувати інновації (табл.2.7). Крім

того, внутрішні ресурси та компетенції впливають на ефективність використання наявних ринкових можливостей. Узгодженість роботи підрозділів забезпечує оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. У результаті сильне внутрішнє середовище стає основою для стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.7

Основні елементи внутрішнього середовища ТОВ «***»

Компонент	Характеристика
Виробництво	Сучасне обладнання, акцент на сирному виробництві
Фінанси	Залежність від коливання собівартості, зниження рентабельності у 2024 р.
Кадровий потенціал	Високий професіоналізм технологів і маркетологів
Маркетинг	Розвиток бренду, потреба у посиленні digital–напрямку
Логістика	Ефективна дистрибуційна мережа в регіонах

Джерело: власна розробка автора

Виробничі потужності підприємства дозволяють забезпечувати стабільний випуск продуктів, проте висока залежність від вартості молока-сировини потребує оптимізації витрат і використання сучасних методів планування. Сильні позиції компанії формує кадровий потенціал, який забезпечує стабільну якість продукції та можливість розвитку нових напрямів діяльності. Водночас маркетингова діяльність потребує більшої системності, особливо у вимірі цифрових інструментів: таргетингу, SEO, SMM та роботи з даними споживачів (CRM).

Маркетингова діяльність ТОВ «***» охоплює комплекс заходів, спрямованих на формування попиту та підтримку стійкого позиціонування бренду *** на українському ринку молочної продукції. Оскільки виробництво здійснюється ПрАТ ****, маркетинговий підрозділ компанії зосереджується

переважно на стратегічному управлінні брендом, логістиці збуту та комунікаційній діяльності.

Організаційна структура маркетингу охоплює відділ ринкових досліджень, комунікаційний відділ, відділ маркетингу та команду управління продуктовими категоріями. Координація з ПрАТ «****» здійснюється через окрему функцію технологічного супроводу, що забезпечує контроль відповідності продукції вимогам бренду та стандартам якості (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Структура маркетингових підсистем і ключові результати для ТОВ «***»

Підсистема маркетингу	Функції	Очікуваний результат
Аналітика ринку	Дослідження споживачів, аналіз конкурентів, оцінка тенденцій	Оптимізація портфеля продукції
Комунікації та PR	Рекламні кампанії, digital–просування, формування іміджу бренду	Зростання впізнаваності «***»
Маркетинг роздрібної торгівлі	Акції в роздрібних мережах, мерчандайзинг, координація з дистриб'юторами	Підвищення представленості продукції
Координація з виробником	Узгодження рецептур, упаковки, технологічних стандартів	Забезпечення стабільної якості продукції

Джерело: власна розробка автора

Служба маркетингу ТОВ «***» формується як цілісна система, що забезпечує аналітичну, комунікаційну та операційну підтримку виробничо-збутових процесів компанії. Її організаційна модель орієнтована на специфіку молочної галузі: високу конкуренцію, короткі терміни придатності продукції, потребу в постійному оновленні асортименту та активну роботу з торговими мережами.

Директор служби маркетингу очолює весь маркетинговий напрям і відповідає за формування стратегії бренду ***, позиціонування продукції,

узгодження планів між відділами та контроль ефективності маркетингової діяльності.

Основні функції:

- визначення довгострокової маркетингової стратегії;
- забезпечення узгодженості маркетингу з виробництвом, логістикою та продажами;
- формування бюджету та контроль його виконання;
- ухвалення ключових рішень щодо запуску нових продуктів.

Відділ аналітики – структурний підрозділ, що здійснює збір, обробку та інтерпретацію інформації про ринок молочної продукції.

Основні завдання:

- аналіз споживчих тенденцій, попиту та поведінки покупців;
- моніторинг конкурентів (ціни, асортимент, інновації);
- оцінка ефективності рекламних кампаній і просувань;
- підготовка прогнозів продажів та рекомендацій щодо коригування асортименту.

Відділ брендингу та продуктових інновацій відповідає за розвиток торгової марки *** та створення нових SKU відповідно до потреб ринку.

Функції відділу:

- управління портфелем продукції (сири, масла, снеки);
- формування концепцій нових продуктів;
- розробка упаковки спільно з дизайнерами;
- супровід продуктових лінійок протягом усього життєвого циклу.

Спеціалісти даного відділу – це бренд-менеджер, менеджер з інновацій, дизайнер/контент-спеціаліст.

Відділ комунікацій та реклами забезпечує зовнішню комунікацію бренду з покупцями, партнерами і ЗМІ.

Функціональні напрями відділу:

- планування та реалізація рекламних кампаній (ТБ, digital, outdoor);
- управління корпоративними сторінками в соцмережах;

- створення фото- та відеоконтенту для просування;
- PR-комунікації, організація заходів та дегустацій.

В підрозділі працюють PR-менеджер, ММ-спеціаліст, контент-менеджер.

Переваги такої структури для ТОВ «***»:

- швидке реагування на коливання попиту в молочному сегменті;
- синхронізація маркетингу та продажів через активний трейд-маркетинг;
- потужна цифрова підтримка, що дозволяє розширювати присутність у онлайн-продажах;
- системне управління брендом, важливе для підтримки впізнаваності ***;
- можливість постійних інновацій завдяки спеціальному продуктовому блоку.

Служба маркетингу ТОВ «***» функціонує як комплексна організаційна система, що забезпечує узгодженість стратегічних, аналітичних та комунікаційних рішень у межах корпоративної діяльності. Структурна взаємодія підрозділів маркетингу спрямована на раціональне використання ринкової інформації, оптимізацію асортиментної політики та підтримання конкурентоспроможності продуктового портфеля компанії. Маркетингова служба ТОВ «***» відіграє ключову роль у стратегічному управлінні підприємством, забезпечуючи трансформацію ринкових даних у ефективні управлінські рішення та формуючи підґрунтя для довгострокового розвитку.

Для комплексної оцінки стратегічних можливостей ТОВ «***» та визначення напрямів удосконалення його маркетингової стратегії доцільно здійснити SWOT-аналіз. Цей інструмент дає змогу системно зіставити внутрішні характеристики підприємства з чинниками зовнішнього середовища, виявити стратегічні переваги, визначити ключові проблеми та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення. SWOT-аналіз виступає важливим етапом стратегічного планування, оскільки дозволяє узгодити сильні сторони

підприємства з ринковими можливостями та передбачити ризики, здатні вплинути на реалізацію маркетингової стратегії (рис.2.8).

Сильні сторони	S	Слабкі сторони	W
Внутрішнє середовище			
Сформований та впізнаваний бренд на ринку молочної продукції. Широкий асортимент продукції та наявність декількох товарних лінійок. Висока якість продукції, сучасні виробничі технології. Розвинена система збуту та співпраця з провідними ритейлерами. Позитивна репутація та стійкі позиції в окремих регіонах. Наявність власних виробничих потужностей.		Обмежений рівень цифрової присутності у соціальних мережах та онлайн-каналах. Недостатньо гнучка асортиментна політика та нерегулярний перегляд рентабельності товарних одиниць. Низький рівень персоналізації маркетингових комунікацій. Обмеженість власних аналітичних інструментів управління даними. Недостатня інвестиційна активність у розроблення інноваційних продуктів.	
Можливості	O	Загрози	T
Зовнішнє середовище			
Ріст попиту на натуральні, органічні та екологічно чисті продукти. Розширення цифрових каналів збуту та e-commerce. Зростання ролі контент-маркетингу та онлайн-комунікацій. Партнерські програми з ритейлом та виробниками пакування.		Підвищення конкуренції з боку українських та імпортованих брендів. Волатильність цін на сировину та логістичні витрати. Зниження купівельної спроможності населення.	

Рис. 2.8. SWOT-аналіз ТОВ «***»

Джерело: власні дослідження автора

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «***» має високий потенціал на ринку завдяки сформованому бренду, розгалуженій системі збуту та високій якості

продукції. Саме ці сильні сторони забезпечують підприємству відносну стабільність у конкурентному середовищі та дають змогу реалізовувати стратегічні ініціативи.

Серед слабких сторін ключовими є недостатня цифровізація маркетингових активностей та обмеженість персоналізації комунікацій. У сучасних умовах, коли значна частина споживачів переходить в онлайн–простір, відсутність потужної цифрової стратегії стримує формування високої лояльності до бренду та ускладнює взаємодію з молодого аудиторією.

Зовнішні можливості відкривають перспективи для розвитку інноваційних продуктів, посилення екологічного позиціонування та активізації діяльності в e–commerce. Оскільки ринок молочної продукції поступово змінюється, зростає попит на органічні, натуральні та функціональні продукти. Це створює умови для оновлення асортименту та посилення конкурентних переваг.

Разом із тим підприємство стикається з низкою загроз: високою конкуренцією, коливаннями вартості сировини, нестабільністю купівельної спроможності та зміною споживчих уподобань. Це вимагає оперативності у прийнятті рішень, адаптивності та постійного вдосконалення маркетингової діяльності.

Результати проведеного SWOT–аналізу свідчать про необхідність цілеспрямованого вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «***», використовуючи наявні сильні сторони підприємства та потенціал зовнішнього ринку. Передусім доцільно посилити позиціонування бренду, акцентуючи увагу на якості продукції, сучасних виробничих технологіях та репутації підприємства. Ці характеристики мають стати основою комунікаційної стратегії, спрямованої на підвищення довіри й лояльності споживачів.

Окремим стратегічним напрямом є цифровізація маркетингової діяльності. Розширення присутності в онлайн–просторі, активізація роботи в соціальних мережах, застосування інструментів таргетованої реклами та впровадження CRM–системи дозволять підприємству суттєво підвищити

ефективність взаємодії з різними сегментами споживачів. Цифрові платформи також мають стати інструментом персоналізованих комунікацій, що сприятиме збільшенню повторних покупок і розширенню аудиторії.

Важливим завданням залишається оптимізація асортиментної політики. Регулярний аналіз рентабельності товарних позицій, оновлення продуктового портфеля та розвиток нових лінійок – зокрема органічних, преміальних та функціональних продуктів – дозволять підприємству адаптуватися до сучасних споживчих тенденцій та посилити конкурентні переваги. Додатковим напрямом має стати оновлення дизайну упаковки, орієнтоване на екологічність та комфортність використання.

Враховуючи високий рівень конкуренції на ринку молочної продукції, ТОВ «***» варто поглибити співпрацю з торговельними мережами, розширюючи партнерські програми, впроваджуючи спільні промоакції та покращуючи мерчендайзингову підтримку.

Для ефективної реалізації маркетингової стратегії важливо підсилити аналітичну складову управління. Використання big data, аналіз поведінки споживачів, дослідження конкурентів і прогнозування попиту допоможуть формувати обґрунтовані маркетингові рішення та своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища.

У цілому запропоновані рекомендації спрямовані на посилення стратегічної гнучкості підприємства, розширення ринкових можливостей і підвищення ефективності маркетингових заходів. Їхня реалізація забезпечить зміцнення бренду, підвищення конкурентоспроможності продукції та формування сталих передумов для довгострокового розвитку ТОВ «***».

2.3. Оцінка маркетингової стратегії підприємства

ТОВ «***» є одним із провідних виробників та дистриб'юторів твердих, м'яких і плавлених сирів на українському ринку. Компанія формує власну конкурентну позицію за рахунок поєднання сучасних технологій виробництва,

контролю якості та активної маркетингової діяльності. У портфелі підприємства — понад 50 видів сирної продукції, орієнтованої на різні сегменти споживачів: від економ до преміум. Асортиментна політика компанії постійно вдосконалюється, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни попиту та вподобань покупців. Виробничі процеси модернізуються у напрямі підвищення ефективності та покращення характеристик готової продукції. Підприємство активно впроваджує інноваційні підходи до пакування, що сприяє подовженню терміну зберігання та зміцненню лояльності споживачів. Значну увагу приділено й розвитку дистрибуційних каналів, що забезпечує широке покриття ринку та доступність продукції в усіх регіонах країни. У комплексі такі дії формують цілісну конкурентну стратегію, яка підтримує стійкі позиції компанії в умовах високої ринкової динаміки.

Місія компанії полягає у забезпеченні споживачів натуральною і якісною молочною продукцією, що відповідає сучасним стандартам смаку та безпеки.. За останні роки підприємство зміцнило свої позиції у середньоціновому та преміальному сегментах завдяки модернізації виробничих ліній, посиленню товарного портфеля та активному використанню цифрових каналів комунікацій. Для оцінки чинної маркетингової стратегії необхідно врахувати ринковий контекст, у якому функціонує компанія. Ринок сирів в Україні у 2022–2024 рр. демонстрував нестабільну, але загалом позитивну динаміку. Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «***» доцільно застосувати класичну модель П'яти сил Майкла Портера, яка дозволяє комплексно дослідити вплив основних факторів конкуренції на підприємство та його позиції на ринку (рис. 2.8).

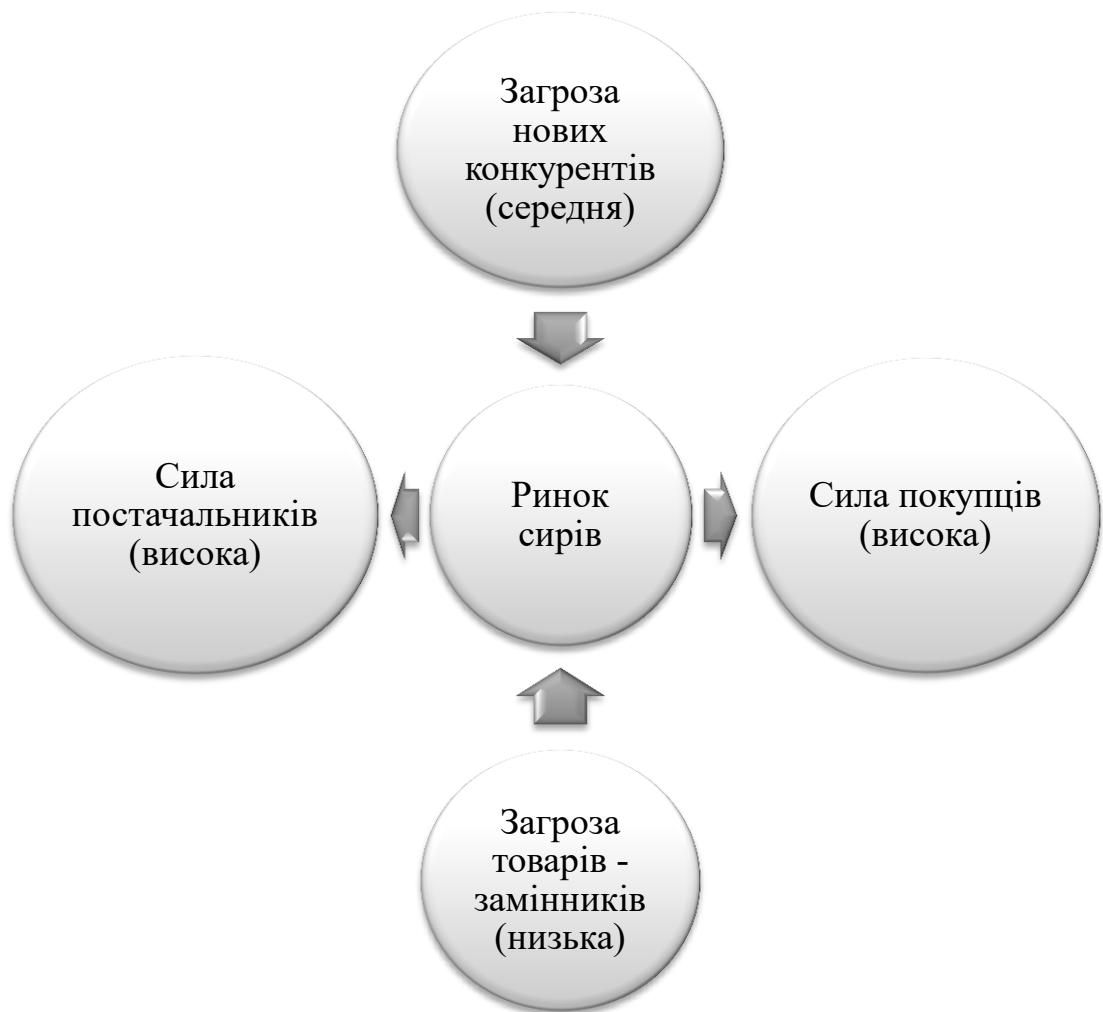


Рис. 2.9. Модель конкуренції для ринку сирів
Джерело: адаптовано автором на основі [32]

Ринок сирів характеризується відносно високими бар'єрами входу: необхідність інвестицій у виробничі потужності, дотримання стандартів якості та сертифікації, розвиток логістики та канали збуту. Водночас зростання популярності здорового харчування та нових нішевих продуктів стимулює появу стартапів і невеликих виробників. Таким чином, загроза нових конкурентів оцінюється як середня.

Основні ресурси для виробництва сиру включають молоко високої якості та упаковку. Через обмежену кількість надійних постачальників молока високої жирності та спеціальної сировини, компанія залежить від них у формуванні

собівартості продукції. Це надає постачальникам значний важіль впливу на ціни та умови поставок.

Споживачі мають широкий вибір продуктів і можуть легко переключатися між брендами, особливо у сегменті масового попиту. Розвинений ритейл та онлайн-канали збуту підсилюють їх вплив, оскільки великі торгові мережі здатні вимагати знижки або особливі умови співпраці.

Альтернативи сирній продукції існують у вигляді соєвих, рослинних або білкових замінників. Однак для основної категорії традиційних сирів ці товари не здатні повністю задовольнити потреби споживачів, особливо у преміальному сегменті та сегменті HoReCa. Тому загроза замінників оцінюється як низька.

Ринок сирів характеризується присутністю декількох великих гравців, які активно конкурують за ринкову частку, ціни, інновації та промоакції. Конкуренція в цілому є динамічною, особливо у масовому та середньому цінових сегментах, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення маркетингових стратегій ТОВ «***».

Основним обмежуючим фактором є висока сила постачальників та покупців, що створює тиск на маржинальність і змушує компанію інвестувати у зміцнення партнерських відносин і ланцюгів постачання.

Середня загроза нових учасників ринку та низька загроза замінників вказують на відносну стабільність ринкових умов для існуючих гравців.

Висока інтенсивність конкурентного суперництва зумовлює необхідність постійних інновацій, диференціації продукту та ефективного просування бренду.

Таким чином, аналіз за моделлю П'яти сил Портера дозволяє зробити висновок, що ТОВ «***» має розвивати стратегію диференціації та інноваційного розвитку, водночас підсилюючи контроль за постачальницьким ланцюгом і посилюючи взаємодію з ключовими покупцями.

Маркетинговий комплекс 4P (Product, Price, Place, Promotion) для ТОВ «***» є ключовим інструментом стратегічного управління ринковою діяльністю. Він дозволяє компанії формувати конкурентоспроможні молочні

продукти, оптимізувати цінову політику, розширювати канали дистрибуції та ефективно комунікувати зі споживачами.

Аналіз кожного елементу 4P дає змогу виявити сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності, оцінити відповідність ринку та сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності стратегії просування бренду *** (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз маркетингового комплексу 4P ТОВ «***»

Елемент 4P	Поточний стан	Сильні сторони	Слабкі сторони	Рекомендації для покращення
Product (Товар)	Асортимент: тверді сири, м'які сири, плавлені сири, масла.	Широкий асортимент, висока якість продукції	Недостатня інноваційність продуктів; обмежена глибина асортименту	Розширити внутрішньокатегорні позиції; впроваджувати нові лінійки сезонних та функціональних продуктів
Price (Ціна)	Диференційована стратегія: масовий сегмент, преміальні позиції	Врахування різних сегментів споживачів; конкурентні ціни для масового сегменту	Потреба у підвищенні цінності преміальних продуктів	Зосередитись на формуванні преміальної цінності через брендинг та додаткові сервіси
Place (Розподіл)	Багатоканальна система: національні та регіональні мережі, оптові дистриб'ютори, роздрібні магазини	Широке покриття ринку; доступність продукції	Логістика потребує оптимізації; затримки у віддалених регіонах	Оптимізувати ланцюги поставок; впровадити сучасні логістичні IT-системи
Promotion (Просування)	Використання ТВ-реклами, digital-маркетингу, промоакцій, POS-матеріалів	Активне просування; сильна впізнаваність бренду; використання цифрових каналів	PR та промоакції потребують підвищення ефективності	Посилити digital-комунікації; розвивати PR та взаємодію з лояльними споживачами; регулярний аналіз ROI рекламних кампаній

Джерело: власні дослідження автора

Продуктова стратегія ТОВ «***» є добре структурованою, проте існує потенціал розширення лінійки органічних та функціональних продуктів, що може підвищити конкурентоспроможність на преміальному ринку. Цінова політика підприємства дозволяє конкурувати на ринку з імпортними та вітчизняними виробниками, але для зміцнення позицій у преміум-сегменті доцільно розглянути стратегію цінової диференціації за унікальними властивостями продукту. Розподільча стратегія ТОВ «***» є комплексною і добре адаптованою до умов українського ринку. Разом із тим підприємству варто активніше розвивати власні онлайн-канали, впроваджувати системи відстеження попиту та оптимізувати запаси, що дозволить знизити витрати та підвищити доступність продукції. Промоційна активність підприємства є достатньо розвиненою, але має потенціал для масштабування у напрямку контент-маркетингу, створення бренд-ком'юніті та персоналізованих програм лояльності.

Аналіз комплексу маркетингу (4P) ТОВ «***» свідчить, що компанія має сформовану й ефективну маркетингову систему, яка дозволяє зберігати конкурентні позиції у динамічному ринковому середовищі. Найсильнішими елементами є продуктова політика та багатоканальна система розподілу. До напрямів удосконалення належать розширення асортименту преміальної та функціональної продукції, посилення digital-просування та оптимізація логістичних процесів.

Дослідження маркетингової діяльності ТОВ «***» показало, що компанія посідає стабільні позиції на ринку, демонструючи конкурентоспроможність у сегменті твердих та плавлених сирів. Чинна маркетингова стратегія є ефективною, але потребує вдосконалення у розширенні присутності у цифрових каналах, активізації роботи із сегментом HoReCa та модернізації преміального продуктового портфелю.

РОЗДІЛ 3

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «***»

3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку

Формування стратегічних цілей є ключовим етапом стратегічного управління підприємством, оскільки визначає довгостроковий вектор розвитку, пріоритети діяльності та критерії ефективності функціонування. Для ТОВ «***» процес постановки стратегічних цілей має спиратися на результати комплексного аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів, конкурентного становища та ринкових тенденцій у молочній галузі.

Стратегічні цілі підприємства повинні відповідати принципам конкретності, вимірюваності, досяжності та узгодженості з ключовими компетенціями компанії. Такі орієнтири забезпечують системність управлінських рішень, підвищують ефективність маркетингових активностей та сприяють зміцненню конкурентоспроможності.

Для визначення стратегічних орієнтирів ТОВ «***» визначено ключові передумови, що впливають на діяльність підприємства:

- зростання попиту на натуральні, високоякісні та функціональні молочні продукти;
- посилення конкуренції в сегменті твердих і плавлених сирів;
- необхідність підвищення операційної ефективності та оптимізації витрат;
- розвиток цифрових каналів комунікації та електронної комерції;
- зміна споживчих преференцій на користь інноваційних і здорових продуктів.

З урахуванням цих факторів стратегічні цілі повинні спрямовувати діяльність компанії на довгострокове зростання, оновлення продуктового портфеля та покращення взаємодії з цільовими сегментами. На основі

проведеного аналізу та визначених передумов у таблиці 3.1 сформульовано систему стратегічних цілей, які охоплюють усі ключові напрями розвитку компанії

Таблиця 3.1.

Стратегічні цілі ТОВ «***»

Напрямок	Стратегічна ціль	Очікуваний результат
Ринковий розвиток	Збільшення ринкової частки на 8–12 %	Зміцнення позицій компанії у конкурентному середовищі
Продуктовий розвиток	Запуск трьох нових лінійок щороку	Зростання попиту та розширення аудиторії
Комунікації	Підвищення впізнаваності бренду на 20 %	Посилення бренду та збільшення лояльності
Операційна діяльність	Скорочення витрат на 10–15 %	Підвищення маржинальності та продуктивності
Клієнтський сервіс	Впровадження CRM-системи	Персоналізація комунікацій та зростання продажів

Джерело: власні дослідження автора

Таким чином, сформована система стратегічних цілей ТОВ «***» спрямована на підвищення конкурентоспроможності, оновлення продуктового портфеля, ефективну взаємодію з ринком та забезпечення стійкого зростання. Запропоновані цілі є взаємопов'язаними, реалістичними й відповідають сучасним умовам функціонування підприємства

Ефективне стратегічне управління передбачає вибір такого напрямку розвитку, який забезпечить підприємству довгострокову конкурентоспроможність, стабільність фінансових результатів та можливість оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Для ТОВ «***», яке працює в умовах високої конкуренції на ринку молочної продукції,

обґрунтований вибір стратегічного напрямку є ключовим чинником успішного функціонування.

На основі вивчення конкурентного середовища та оцінки внутрішнього потенціалу, для ТОВ «***» можливими стратегічними альтернативами є:

- стратегія інтенсивного зростання, яка передбачає розширення асортименту, збільшення ринкової частки, активізацію маркетингових комунікацій;
- стратегія диверсифікації включає освоєння нових продуктів або нових ринків, розширення бренду за межі традиційного сирного сегмента;
- стратегія інноваційного розвитку, яка ґрунтується на створенні нових функціональних продуктів, підвищенні технологічного рівня, цифровізації маркетингової та операційної діяльності.
- стратегія оптимізації витрат спрямована на зниження собівартості продукції, модернізацію виробництва та раціоналізацію логістики.

Порівняльна оцінка стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «***» наведена в таблиця 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльна оцінка стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «***»

Альтернатива стратегії	Потенціал зростання	Ризики	Необхідні ресурси	Прогнозований ефект
Інтенсивне зростання	Високий	Середній	Помірні	Зміцнення позицій, зростання продажів
Диверсифікація	Середній	Високий	Значні	Розширення ринкової діяльності
Інноваційний розвиток	Високий	Низький/середній	Помірні	Підвищення конкурентних переваг
Оптимізація витрат	Середній	Низький	Невеликі	Зростання маржинальності

Джерело: власні дослідження автора

Результати порівняння свідчать, що найбільш збалансованою та перспективною для ТОВ «***» є стратегія інноваційно-інтенсивного зростання,

яка поєднує розвиток продуктового портфеля, зміцнення ринкових позицій та цифровізацію ключових бізнес-процесів.

На користь обраної стратегії свідчать такі аргументи:

1. Підвищений попит на інноваційні та функціональні продукти.

Споживачі все частіше віддають перевагу натуральним, високобілковим, безлактозним та преміальним продуктам, що створює сприятливі умови для запуску нових асортиментних лінійок.

2. Сильний виробничий потенціал ТОВ «***».

Наявна технологічна база дозволяє модернізувати виробництво та підвищити гнучкість у впровадженні інновацій.

3. Сприятливе конкурентне становище.

Бренд *** має високу впізнаваність, що створює основу для розширення ринку та посилення диференціації.

4. Можливість збільшити частку ринку.

У поєднання інноваційної продуктово–ринкової стратегії з активною маркетинговою підтримкою дозволить компанії збільшити частку на українському ринку сирів.

5. Підвищення ефективності за рахунок цифрових технологій.

CRM–системи, аналітичні платформи, таргетовані digital–кампанії забезпечують оптимізацію витрат і підвищують результативність комунікацій.

Запропоновані стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «***» спрямовані на формування довгострокових конкурентних переваг та підвищення ефективності маркетингової діяльності. Реалізація цих пріоритетів забезпечить:

- зростання ринкової частки;
- розширення асортименту та вихід у нові сегменти;
- зміцнення бренду в цифровому середовищі;
- підвищення рентабельності виробництва та логістики;
- посилення позицій у національних та міжнародних каналах збуту.

Комплексність запропонованих заходів створює підґрунтя для сталого розвитку компанії в умовах конкуренції та динамічних змін ринку.

3.2. Напрями удосконалення маркетингової стратегії

Дослідження маркетингової діяльності ТОВ «***» дозволили визначити низку напрямів, які потребують удосконалення. У цьому розділі сформовано систему рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємства, зміцнення конкурентних позицій та збільшення ринкової частки. Запропоновані заходи охоплюють удосконалення товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, що забезпечує комплексний підхід до розвитку компанії. Особлива увага приділяється використанню цифрових інструментів, здатних підвищити точність аналізу ринку та посилити взаємодію зі споживачами. Врахування тенденцій споживчої поведінки дозволяє адаптувати асортимент до актуальних запитів різних цільових груп. Крім того, акцент на інноваційних рішеннях у виробництві та просуванні сприятиме формуванню довгострокових конкурентних переваг. Реалізація запропонованих рекомендацій створює основу для сталого розвитку та підвищення результативності маркетингової діяльності підприємства.

Маркетингові стратегії підприємства мають бути адаптовані до сучасних тенденцій ринку, серед яких:

- цифровізація комунікацій зі споживачами;
- зростання попиту на натуральні та функціональні продукти;
- посилення конкуренції у середньоціновому сегменті;
- очікування покупців щодо високої якості та зручності придбання.

Удосконалення маркетингових стратегій доцільно здійснювати за комплексною моделлю, наведеною на рис. 3.1.

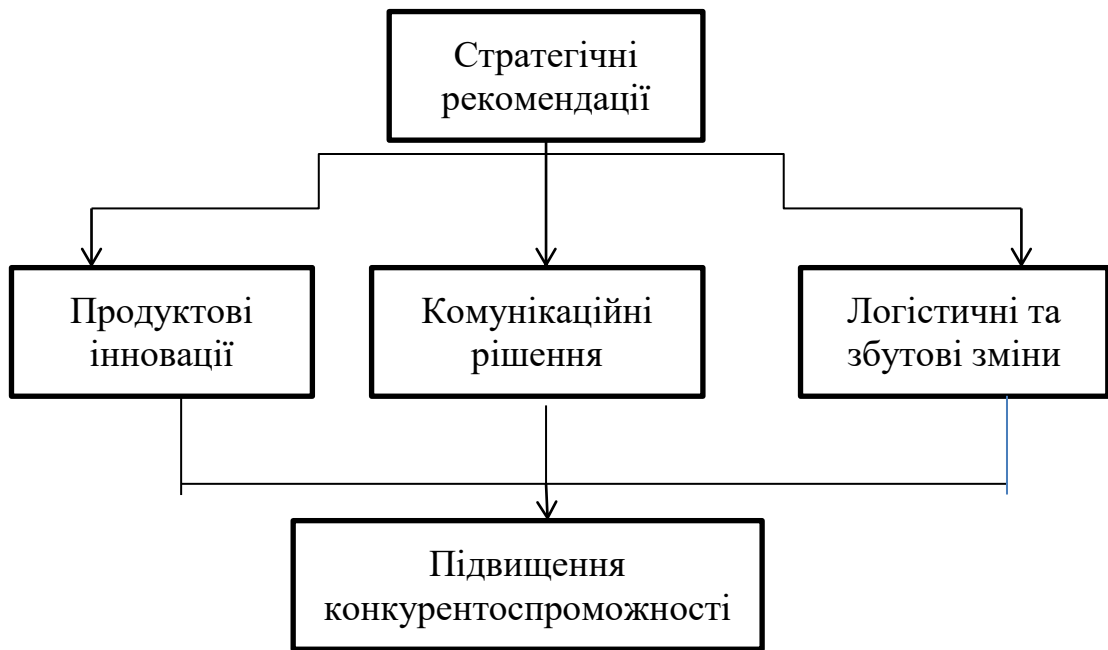


Рис. 3.1. Модель удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «***»

Джерело: власні дослідження автора

Схема відображає логіку оновлення маркетингової діяльності: модернізація продукту, покращення взаємодії з аудиторією та оптимізація дистрибуції забезпечують зростання ефективності стратегії.

На основі тенденцій ринку та сильних сторін компанії пропонуються такі заходи:

- розроблення нових асортиментних лінійок таких як високобілкові та безлактозні сири, функціональні продукти з доданою користю (пробіотики, знижена жирність), та розширення преміальної лінійки.;
- оновлення дизайну упаковки з акцентом на натуральність та екологічність (перероблювані матеріали);
- зменшення нерентабельних SKU і концентрація на високопродуктивних позиціях.

Комунікаційна стратегія підприємства відіграє ключову роль у формуванні позитивного іміджу бренду та зміцненні його позицій на ринку, тому доцільним є поглиблення цифрової присутності компанії. Це передбачає активніше використання таргетованої реклами на платформах Meta, TikTok та Google, а також створення власних контентних проєктів, зокрема кулінарних

відеоматеріалів або форматів на кшталт онлайн-шоу «Смакує з КОМО». Додатковим інструментом цифрової взаємодії може стати мобільний застосунок із добіркою рецептів та інтегрованою програмою лояльності. Важливим напрямом є й розвиток influencer-marketing: співпраця з професійними шеф-кухарями, food-блогерами та лідерами думок у lifestyle-сегменті сприятиме підвищенню довіри та розширенню охоплення цільової аудиторії, а використання контенту, створеного самими споживачами, забезпечить додаткову автентичність рекламних активностей. Окремої уваги заслуговує посилення маркетингової діяльності безпосередньо в торгових точках. Доцільним є використання фірмових холодильних вітрин, упізнаваних POS-матеріалів, а також регулярне проведення дегустацій, які допоможуть стимулювати споживчий інтерес до нових продуктів і посилити емоційний контакт між брендом і покупцем.

Ефективна система розподілу продукції є однією з ключових конкурентних переваг підприємства, тому її подальший розвиток потребує стратегічного вдосконалення. Одним із перспективних напрямів є активніше залучення сегмента HoReCa, що може бути забезпечено впровадженням великих фасувань продукції та розробленням спеціальних партнерських програм для закладів харчування. Важливим кроком також є розширення присутності компанії на провідних онлайн-майданчиках, зокрема на таких маркетплейсах, як Rozetka чи Prom, що дозволить збільшити охоплення та забезпечити доступність товарів для ширшої аудиторії. Додаткового підсилення вимагає логістична система: її ефективність може бути підвищена шляхом впровадження автоматизованих маршрутних програм та модернізації холодильних ланцюгів постачання, що сприятиме зменшенню витрат і покращенню якості доставлення продукції.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «***» доцільним є впровадження цілісної системи управління взаєминами з клієнтами. Запровадження CRM-рішення дозволить автоматизувати процеси роботи з покупцями, забезпечити формування персоналізованих комунікацій та

удосконалити програми лояльності, що сприятиме зростанню повторних продажів і зміцненню прихильності до бренду. Важливою складовою подальшого розвитку компанії також виступає активне використання маркетингової аналітики: аналіз поведінки споживачів, прогнозування попиту та системна оцінка результативності рекламних кампаній дадуть змогу ухвалювати більш точні управлінські рішення та оперативно адаптувати стратегії просування. Окремого значення набуває створення в структурі підприємства власного R&D-підрозділу, який займатиметься розробленням нових рецептур, дослідженням світових тенденцій у категорії сирів та формуванням інноваційних підходів до виробництва. Наявність такого центру дозволить «***» зміцнити позиції на внутрішньому ринку та підвищити готовність до розширення присутності на міжнародних ринках.

Узагальнення представлених пропозицій наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Комплекс рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ

«***»

Стратегічний напрям	Рекомендація	Очікуваний ефект
Продуктова стратегія	Запуск безлактозної та функціональної лінійок	Розширення ринку, підвищення маржинальності
Комунікаційна стратегія	Digital-кампанії, блогери, сучасне позиціонування	Зростання впізнаваності бренду
Збут	Мультиканальність, зміцнення HoReCa, маркетплейси	Збільшення обсягів продажів
Логістика	Оптимізація маршрутів, холодовий ланцюг	Зменшення витрат, підвищення якості
Інновації	CRM, аналітика, R&D-відділ	Підвищення ефективності стратегії та адаптивності

Джерело: власні дослідження автора

Запропоновані рекомендації створюють цілісну та комплексну модель вдосконалення маркетингових стратегій ТОВ «***», спрямовану на підвищення ефективності всієї управлінської та виробничо-збутової діяльності підприємства. Їхнє впровадження сприятиме зміцненню позицій компанії на національному ринку, підвищенню рівня конкурентоспроможності та розширенню бази лояльних споживачів. Одночасно реалізація цих заходів позитивно вплине на оптимізацію виробничих і логістичних процесів, що дозволить зменшити витрати та підвищити операційну стійкість. У ширшій перспективі запропоновані зміни здатні забезпечити покращення фінансових результатів підприємства як у середньостроковому, так і у довгостроковому періоді, формуючи надійне підґрунтя для подальшого стратегічного розвитку бренду ***.

3.3. Прикладні аспекти реалізації модернізованої маркетингової стратегії

Успішна реалізація оновленої маркетингової стратегії ТОВ «***» потребує системного підходу, що поєднує організаційні, комунікаційні та аналітичні інструменти. Для забезпечення ефективності стратегічних рішень необхідно розробити чіткий план заходів, який визначатиме послідовність дій і механізми їх впровадження. Такий план дає можливість узгодити діяльність усіх структурних підрозділів та мінімізувати ризики, пов'язані з реалізацією ринкових ініціатив. Оновлена стратегія передбачає адаптацію інструментів маркетингового комплексу до сучасних вимог споживачів і конкурентного середовища. Особлива увага приділяється цифровізації комунікацій, оптимізації дистрибуційних процесів та підвищенню якості взаємодії зі споживачами. Запропонований план заходів також має стати основою для підсилення інноваційного потенціалу підприємства та його здатності швидко реагувати на зміни ринку. Комплексність підходу дозволяє поєднати тактичні дії з довгостроковими стратегічними цілями. Таким чином, розроблений план є

ключовим інструментом для практичної реалізації оновленої маркетингової стратегії та забезпечення сталого розвитку ТОВ «***».

Підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «***» потребує комплексного підходу до вдосконалення продуктового портфеля, комунікаційних інструментів, цінової політики, системи розподілу та аналітичної підтримки. У сфері продуктових інновацій доцільно зосередитися на формуванні лінійок, що відповідають сучасним споживчим тенденціям. Зокрема, перспективним є запуск безлактозних сирів, орієнтованих на аудиторію з харчовою непереносимістю, а також розвиток високобілкових продуктів для сегмента здорового харчування. Для зміцнення позицій у професійному каналі варто оновити преміальну лінію продукції, адаптовану до потреб ресторанного бізнесу. Одночасно оптимізація портфеля за рахунок скорочення малорентабельних SKU сприятиме підвищенню загальної маржинальності.

Комунікаційні заходи мають орієнтуватися на сучасні цифрові платформи, де формується найбільша частина взаємодії зі споживачами. Посилення присутності у соціальних мережах, створення динамічного відеоконтенту з рецептами та оглядами продукції, а також використання персоналізованих рекламних стимулів дозволять підвищити впізнаваність бренду та сформувати емоційний зв'язок зі споживачем. Крім того, оновлення бренд-платформи *** допоможе забезпечити цілісність комунікацій і посилити позиціонування на ринку.

Цінова стратегія має будуватися на принципах сегментованого підходу, що дозволить адаптувати цінові пропозиції до різних груп споживачів. Використання тимчасових промоакцій для підтримки нових лінійок сприятиме пришвидшенню їхнього виходу на ринок, тоді як оптимізація структури витрат створить передумови для більш конкурентних цінових рішень.

Удосконалення дистрибутивної політики передбачає активніше розширення співпраці з національними торговельними мережами, каналом HoReCa та електронними майданчиками. Зростання обсягів онлайн-продажів

через маркетплейси відкриває можливість залучення нових споживацьких груп, а створення партнерського клубу для закладів HoReCa дозволить формувати довгострокові взаємовигідні відносини з професійним сектором ринку. Такі інструменти посилюють присутність бренду в цифровому просторі та розширюють канали комунікації зі споживачами. Крім того, це сприяє формуванню стабільного попиту та підвищенню впізнаваності продукції серед ключових цільових сегментів.

Маркетингова аналітика має стати базовою складовою прийняття рішень. Впровадження спеціалізованої аналітичної платформи дасть змогу системно вивчати поведінку споживачів, формувати щомісячні звіти щодо рентабельності окремих SKU та моделювати майбутній попит. Це забезпечить більш точне планування виробництва та ефективнішу координацію маркетингових активностей. Доступ до оперативних даних дозволить швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та своєчасно коригувати асортимент. Аналітичні інструменти сприятимуть виявленню неефективних товарних позицій і визначенню потенційних точок зростання. Завдяки глибшому розумінню споживчих сегментів підприємство зможе формувати більш адресні комунікаційні кампанії. Крім того, прогнозні моделі дадуть можливість зменшити ризики надвиробництва або дефіциту продукції. У комплексі це створить підґрунтя для підвищення результативності маркетингової та операційної діяльності підприємства.

Важливо враховувати ймовірність виникнення зовнішніх та внутрішніх ризиків. Для систематизації ризиків та визначення механізмів їх мінімізації побудовано таблицю 3.4. Додатково слід зазначити, що своєчасне виявлення потенційних загроз дозволяє коригувати маркетингові заходи ще на етапі їх підготовки. Системний підхід до оцінювання ризиків забезпечує вищу гнучкість управлінських рішень та сприяє стабільності реалізації оновленої стратегії. Крім того, використання аналітичних інструментів дає можливість прогнозувати можливі відхилення та оперативно реагувати на зміни у ринковому середовищі.

Таблиця 3.4

Оцінка ризиків та заходи щодо їх мінімізації

Група ризиків	Опис ризику	Ймовірність	Наслідки	Заходи мінімізації
Ринкові	Зміна попиту	Середня	Суттєві	Диверсифікація портфеля, гнучке ціноутворення
Конкурентні	Агресивні дії конкурентів	Висока	Суттєві	Перевага в інноваціях, посилення бренду
Фінансові	Зростання собівартості	Середня	Середні	Контроль витрат, оптимізація логістики
Операційні	Збої в поставках	Низька	Середні	Резервні постачальники, модернізація логістики
Комунікаційні	Негативні відгуки	Низька	Значні	Кризовий PR, моніторинг соціальних мереж
Технологічні	Недосконалість CRM	Середня	Незначні	Тестування систем, навчання персоналу

Джерело: власні дослідження автора

Аналіз представлених груп ризиків дає змогу комплексно оцінити потенційні загрози, що можуть впливати на ефективність реалізації маркетингової стратегії ТОВ «***». Виявлені ринкові ризики, пов'язані зі зміною споживчого попиту, становлять суттєву небезпеку для стабільності продажів, проте їхній вплив може бути пом'якшений завдяки диверсифікації продуктового портфеля та використанню гнучких підходів до ціноутворення. Конкурентні ризики, які мають високу ймовірність прояву, вимагають активнішого розвитку інновацій та посилення бренду, що дозволить зберегти

ринкові позиції в умовах посиленої конкуренції. Фінансові ризики проявляються переважно через зростання собівартості продукції, що може впливати на рентабельність діяльності; їх мінімізація передбачає системний контроль витрат та оптимізацію логістичних процесів.

Операційні ризики, пов'язані зі збоями в постачанні, хоча й мають нижчу ймовірність, здатні створювати затримки та порушувати виробничо-збутові плани, тому важливими є переорієнтація на альтернативних постачальників та модернізація логістичної інфраструктури. Комунікаційні ризики у вигляді негативних відгуків можуть значно шкодити репутації бренду, що підкреслює необхідність впровадження кризового PR та системного моніторингу соціальних мереж. Технологічні ризики, які стосуються роботи CRM-системи, хоч і мають незначні наслідки, потребують належного тестування програмного забезпечення та регулярного підвищення кваліфікації персоналу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що своєчасне виявлення й структурована оцінка ризиків створюють підґрунтя для формування ефективних превентивних заходів. Запропоновані механізми мінімізації не лише знижують рівень потенційної загрози, а й підвищують стійкість маркетингової стратегії до зовнішніх і внутрішніх викликів, забезпечуючи стабільність функціонування підприємства в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Модель управління ризиками передбачає послідовне проходження кількох логічно взаємопов'язаних етапів, які забезпечують системність та безперервність цього процесу. Першим кроком є виявлення потенційних ризиків, що можуть впливати на діяльність підприємства або реалізацію його маркетингової стратегії. Після ідентифікації здійснюється оцінювання рівня загроз, яке охоплює аналіз імовірності їх виникнення та масштаб можливих наслідків. На основі проведеної оцінки визначаються пріоритети, що дозволяє виділити критичні ризики та зосередити управлінські зусилля саме на них. Наступний етап передбачає розроблення плану реагування, який включає профілактичні заходи, механізми зниження впливу загроз і дії, спрямовані на

мінімізацію збитків у разі їх реалізації. Завершальною складовою моделі є постійний моніторинг, що забезпечує контроль актуальності ризиків, своєчасне оновлення управлінських рішень і адаптацію стратегії до змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі. Завдяки такій структурованій та циклічній логіці модель управління ризиками сприяє підвищенню стійкості та гнучкості маркетингової діяльності підприємства.

Результати проведеного аналізу свідчать, що впровадження оновленої маркетингової стратегії ТОВ «***» створює можливості для формування сучасного та конкурентоспроможного продуктового портфеля, здатного задовольняти потреби різних сегментів споживачів. Стратегія також сприятиме суттєвому підвищенню впізнаваності бренду ***, що дозволить зміцнити його позиції на ринку та забезпечити стійку лояльність клієнтів. Водночас очікується оптимізація витрат на виробництво та логістичні процеси, що підвищить операційну ефективність підприємства. Реалізація стратегії передбачає розширення клієнтської бази та географії реалізації продукції, забезпечуючи доступ до нових ринків і сегментів. Крім того, заходи, закладені в оновленій маркетинговій концепції, дозволяють адаптувати діяльність компанії до сучасних вимог ринку, враховуючи зміни в споживчих перевагах та конкурентному середовищі. У підсумку, стратегія спрямована не лише на досягнення кількісного зростання у вигляді прибутку та ринкової частки, а й на підвищення загальної стійкості бізнес-моделі, забезпечуючи довгострокову ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Маркетингова стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та його здатності адаптуватися до мінливих умов ринкового середовища. Аналіз теоретичних підходів продемонстрував, що сучасні підприємства харчової промисловості повинні застосовувати інтеграцію стратегічного та операційного маркетингу, поєднуючи класичні інструменти з інноваційними рішеннями у сфері цифрової комунікації, управління брендом та формування асортименту. Маркетингова стратегія підприємств харчової промисловості повинна бути комплексна та гнучка. Вона має поєднувати інноваційність, орієнтацію на споживача, відповідальність перед суспільством і здатність швидко реагувати на зовнішні виклики. Успішні підприємства будують свою стратегію на основі даних, інноваційних технологій і стійкої ціннісної пропозиції, що робить їхню продукцію конкурентоспроможною в умовах сучасного ринку.

Комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища ТОВ «***» демонструє, що підприємство має значний потенціал розвитку, проте стикається з низкою стратегічних викликів, які впливають на його конкурентоспроможність. Зовнішні фактори формують складні умови функціонування, але водночас відкривають перспективи для інновацій, розширення ринкових сегментів і цифрової трансформації маркетингової діяльності. Внутрішні ресурси підприємства свідчать про його здатність адаптуватися до сучасних ринкових тенденцій, однак потребують подальшої модернізації, підвищення ефективності операцій та оптимізації комунікацій з цільовою аудиторією. Макросередовище створює як значні можливості, так і низку викликів для ТОВ «***». Підприємство має перспективи для розвитку завдяки зростанню попиту на натуральні продукти, державній підтримці вітчизняних виробників та можливостям технологічної модернізації. Водночас воно стикається з ризиками, пов'язаними з інфляцією, нестабільністю логістики та високими вимогами до сертифікації продукції. Урахування цих факторів

дозволяє сформувати більш зважену маркетингову стратегію та забезпечити стійкий розвиток підприємства на конкурентному ринку.

Аналіз конкурентного середовища демонструє, що ринок молочних продуктів в Україні є насиченим та характеризується активною боротьбою за споживача. ТОВ «***» успішно конкурує з провідними українськими та міжнародними брендами завдяки високій якості продукції, розвиненій дистрибуції, оновленому асортименту та ефективним маркетинговим інструментам. За результатами оцінки конкурентного профілю підприємство має потенціал для подальшого зміцнення ринкових позицій шляхом розширення інноваційної лінійки, оптимізації цінової політики та підвищення маркетингової активності.

Оцінка чинної маркетингової стратегії ТОВ «***» довела, що підприємство використовує низку ефективних інструментів, але відсутність комплексної системи стратегічного планування обмежує можливість довгострокового розвитку. Узагальнення результатів дослідження дало змогу сформулювати напрями удосконалення маркетингової стратегії шляхом модернізації підходів до сегментації ринку, цифровізації комунікацій, підвищення ціннісної пропозиції продукції та впровадження інновацій у товарну політику.

З метою удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «***» доцільно зосередитися на комплексному оновленні підходів до управління ринковою діяльністю. Насамперед підприємству варто оптимізувати асортиментну політику, забезпечивши чітке структурування товарних груп відповідно до очікувань споживачів та рентабельності кожної категорії. Такий підхід сприятиме раціональному розподілу ресурсів і дозволить формувати більш конкурентні продуктово-ціннісні пропозиції.

З огляду на зростання цифровізації ринку доцільно суттєво розширити онлайн-присутність бренду, використовуючи сучасні інструменти таргетованої реклами, інтерактивного контенту та омніканальних комунікацій. Це дозволить підприємству підвищити впізнаваність продукції та посилити взаємодію зі

споживачами в цифровому середовищі. Паралельно з цим підприємству варто активізувати роботу зі стимулювання лояльності кінцевих споживачів. Запровадження програм заохочення, персональних бонусів та тематичних акцій дозволить підвищити рівень повторних покупок і сформувати довгострокову прихильність до бренду. Посилення співпраці з торговельними мережами також є вагомим інструментом покращення ринкових позицій. Зокрема, спільне планування промоактивності, узгодження мерчендайзингових заходів та обмін аналітичними даними сприятимуть збільшенню обсягів збуту та оптимізації представленості продукції на полицях. Розвиток нових товарних лінійок, переорієнтація на екологічно дружні рішення та оновлення дизайну упаковки допоможуть розширити цільову аудиторію та адаптувати пропозицію до сучасних вимог ринку.

У сукупності запропоновані напрями спрямовані на формування гнучкої, сучасної та конкурентоспроможної маркетингової стратегії, здатної забезпечити довгостроковий розвиток ТОВ «***», підвищити ефективність використання його ресурсного потенціалу та зміцнити позиції на національному ринку молочної продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її проведенням. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/2923> (дата звернення: 08.10.2025).
2. Аксамітна О. Тренди маркетингу. *Академія гостинності*. 2021. № 5–6. С. 44–47.
3. Багорка М. О., Устік Т. В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-01>.
4. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Наук. вісник Ужгородського нац. ун-ту*. 2017. Вип. 15. С. 11–15.
5. Банщиков П., Паздрій В., Ващенко І. Можливості використання інтернет-технологій у маркетинговій діяльності компаній. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2018. № 6. С. 20–31.
6. Беспалов В., Губерник А., Обнявко О. Маркетинговий аудит як інструмент оцінки маркетингового потенціалу підприємства. *Економіст*. 2021. № 9. С. 68–69.
7. Буга Н., Пелехацький Д. Перспективи використання інноваційних технологій в маркетинговій діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <http://surl.li/mframe>. (дата звернення: 12.10.2025).
8. Буднікевич І.М., Школа І.М. Становлення регіонального ринку інновацій в Україні. Чернівці: Зелена Буковина, 2019. 200 с.
9. Бутенко В., Тоюнда А. Формування маркетингової стратегії підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 61–67. URL: <http://surl.li/ouyrjv>. (дата звернення: 12.10.2025).

- 10.Василига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121–125.
- 11.Вовчанська О., Іванова Л. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. URL: <http://surl.li/szzwnc>. (дата звернення: 12.10.2024).
- 12.Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. 5–те вид. доп. Київ: Лібра, 2007. 720 с.
- 13.Готра В. В., Філін Ю.І. Розробка адаптивної стратегії маркетингу. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*. 2017. С. 163–169. 16
- 14.Дойль П. Маркетинг, орієнтований на вартість. Київ : Основи, 2021. 368 с.
- 15.Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 165–172.
- 16.Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-13>. (дата звернення: 25.10.2025).
- 17.Ковальчук О. А. Управління брендом як складова бренд-менеджменту. *Економіка і управління галузями та підприємствами*. 2018. Т. 39, № 11. С. 52–55. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/7642/1/12.pdf?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення: 25.10.2025).
- 18.Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2018. 516 с.
19. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, який має знати кожен менеджер. Альпіна Паблішер Україна. 2021. 252 с.

20. Котлер Ф., Картаджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. / пер з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. Київ.: Вид. група КМ-Букс, 2018. 208 с.
21. Крайнюченко О. Ф., Габор О. О. Етапи процесу створення та розвитку бренда: формування ДНК бренда. URL: <https://surli.cc/imybpp>. (дата звернення: 25.10.2025).
22. Кулиняк І. Я., Головецький Д. І. Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств: роль, переваги та виклики використання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2023. № 2, Вип.7. С. 114–125. DOI :<https://doi.org/10.23939/semi2023.02.114>.
23. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 3(29). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2214/2113> (дата звернення: 11.10.2025).
24. Ламбен Ж.–Ж. Стратегічний маркетинг : європейська перспектива. Львів : БаК, 2019. 687 с.
25. Маслак О. О., Огерчук Ю. В., Маслак Т. О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 65–71.
26. Мунтян І. В., Князева О. В. Event-маркетинг в системі маркетингових комунікацій України. *Економіка і суспільство*. 2021. № 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/534/512> (дата звернення: 12.11.2025).
27. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>

- 28.Олійник Л. В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118–126.
- 29.Офіційний вебсайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.06.2025).
- 30.Офіційний вебсайт Асоціації виробників молока України. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/ukraina-skorotila-eksport-molocnih-produktiv-na-4-v-2023-roci> (дата звернення: 10.06.2025)
- 31.Офіційний вебсайт ТОВ «***». URL: <https://komo.ua/uk> (дата звернення: 10.09.2025)
- 32.Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Вид-во: Наш Формат, 2020. 424с.
- 33.Присвітла О. В. Формування системи маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Інтернаука : міжнародний науковий журнал. Серія : Економічні науки*. 2023. № 5(2). С. 39–44.
- 34.Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf (дата звернення: 08.10.2025).
- 35.Романчукевич М. Й., Білецька І. М. Особливості використання сучасних інструментів маркетингу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://surl.li/rcupptt>. (дата звернення: 12.10.2025).
- 36.Семенова Л. Ю., Даценко В. В., Хурдей В. Д. Маркетинг 4.0. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/62.pdf. (дата звернення: 22.10.2025).
- 37.Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/54.pdf. (дата звернення: 22.10.2025).

- 38.Станіславик О. В., Коваленко О. М. Маркетинг як складник інноваційної діяльності підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2022. № 9. С. 24–27.
- 39.Степаненко Н. І, Волкова І.М. Кроскультурні комунікації у формуванні корпоративного бренду. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-97.
- 40.Танасійчук А. М., Сіренко С. О., Пневський В. В. Формування стратегії просування бренду засобами цифрового маркетингу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 24. С. 161–167. URL: <http://surl.li/fzrtvs>. (дата звернення: 22.10.2025).
- 41.Татаринцева Ю. Л., Пушкар О. І., Другова О. С., Макаренко А. Б. Управління процесами монетизації digital маркетингу в контексті забезпечення фінансового розвитку підприємства. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. № 1. С. 32–44. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/166/148>. (дата звернення: 22.10.2025).
- 42.Шевчук П., Дергалюк Б. Формування маркетингової політики у сучасному підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <http://surl.li/qgvbdi>. (дата звернення: 18.10.2025).
- 43.Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник – 2-ге вид., переробл. і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с. – URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/18893> (дата звернення: 09.05.2025).
- 44.Янковець Т.М., Чабан В.О. Стратегія розвитку підприємства та бренд-менеджмент. *Економічна наука*. 2022. № 11. С. 50–58. URL: <https://surl.li/ycsfhb>. (дата звернення: 25.05.2025).
- 45.Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <http://surl.li/wcdqgc>. (дата звернення: 22.10.2025).