

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМ. С.З. ГЖИЦЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН
ТА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Освітнього ступеня «магістр»

на тему: **«ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ
СТРАТЕГІЇ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД”»**

Виконав: студент 2 курсу, групи Марк-61

Спеціальності 075 “Маркетинг”
(шифр і назва)

Яхура Д.С.
(Прізвище та ініціали)

Керівник Хірівський Р.П.
(Прізвище та ініціали)

Рецензент: _____
(Прізвище та ініціали)

ЛЬВІВ 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМ. С.З. ГЖИЦЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН
ТА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ**

Освітній ступінь «магістр»

Спеціальність 075 “Маркетинг”
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент Линдюк А.О.
(звання, ступінь, прізвище та ініціали)
« 17 » березня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА**

Яхури Дениса Степановича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **“Формування і реалізація маркетингової стратегії товариства з обмеженою відповідальністю “Галіція-Трейд”.**

Керівник проекту (роботи) Хірівський Роман Петрович к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ЛНУВМБ ім. С. З. Гжицького від “14” березня 2025 р. № 194-4

2. Строк подання студентом проекту (роботи) до “28” листопада 2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) спеціальна література, нормативно-правові акти, фінансова і статистична звітність, статут ТОВ “Галіція-Трейд”, статистичні дані щодо виробництва фруктових і овочевих соків в Україні, розміщені у глобальному доступі.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Вступ. 1. Теоретико-методологічні аспекти маркетингових стратегій розвитку підприємств. 1.1. Сутність, види та значення маркетингових стратегій розвитку підприємств. 1.2. Особливості розроблення маркетингових стратегій розвитку підприємства. 1.3. Особливості формування та реалізації маркетингової стратегії у контексті процесів глобалізації. 2. Дослідження особливостей маркетингової стратегії та діяльності міжнародної корпоративної структури ТОВ “Галіція-Трейд”. 2.1. Оцінка поточного стану українського ринку сокової продукції. 2.2. Узагальнена характеристика функціонування ТОВ “Галіція-Трейд”. 2.3. Аналіз маркетингової політики та конкурентних переваг компанії ТОВ “Галіція-Трейд”. 3. Формування і реалізація маркетингової стратегії ТОВ “Галіція-Трейд”. 3.1. Перспективні підходи до оцінки маркетингового потенціалу ТОВ “Галіція-Трейд”. 3.2. Перспективні напрямки маркетингової діяльності товариства з обмеженою відповідальністю

“Галіція-Трейд”. 3.3. Обґрунтування комплексу маркетингових змін у процесі діяльності ТОВ “Галіція-Трейд”.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень) таблиці, рисунки

6. Дата видачі завдання “18 ” 03 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проекту (роботи)
1.	Опрацювання виданого завдання. Збір та вивчення рекомендованої наукової та навчальної літератури, нормативно-правового забезпечення з обраної теми. Підготовка вибірки даних для написання кваліфікаційної роботи. Написання першого (теоретичного розділу роботи).	18.03.2025-11.06.2025 р.
2.	Опрацювання фінансової звітності об’єкту дослідження, офіційної статистичної інформації. Написання другого (аналітичного) розділу кваліфікаційної роботи.	12.06.2025-03.09.2025 р.
3.	Здійснення прогностичних розрахунків, розробка проєктних рішень щодо покращення досліджуваного напрямку діяльності об’єкта кваліфікаційної роботи, відображення практичних рекомендацій, написання третього розділу роботи.	04.09.2025-08.10.2025 р.
4.	Оформлення кінцевого варіанту роботи, табличних та графічних матеріалів, представлення роботи керівнику та виправлення його зауважень.	09.10.2025-12.11.2025 р.
5.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача роботи на рецензування). Здача роботи відповідальній особі для перевірки на плагіат. Виправлення недоліків після проходження перевірки, та (за умови негативного результату) повторна здача для перевірки на наявність плагіату.	13.11.2025-28.11.2025 р.
6.	Попередній захист кваліфікаційної роботи (наявність доповіді та презентаційного матеріалу) . Підготовка до захисту при екзаменаційній комісії. Захист	17.12.2025 р.

Студент

(підпис)

Яхура Д.С.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Хірівський Р.П.
(прізвище та ініціали)

УДК 339.13.022.321.162:357

Кваліфікаційна робота: 96 сторінок текстової частини, 37 рисунків, 36 таблиць, 30 позицій літературних джерел.

Формування і реалізація маркетингової стратегії товариства з обмеженою відповідальністю «Галіція-Трейд».

Яхура Д. С. - Кваліфікаційна робота. Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингових стратегій. - Львів, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню теоретичних і практичних аспектів формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства в умовах глобалізаційних трансформацій.

У першому розділі досліджено еволюцію концепцій стратегічного маркетингу, структуровано підходи провідних українських та зарубіжних науковців до трактування поняття «маркетингова стратегія», здійснено класифікацію маркетингових стратегій за ключовими ознаками та окреслено інструменти їх формування.

У другому розділі виконано комплексну оцінку соціально-економічних умов функціонування ринку сокової продукції України та проведено детальний аналіз діяльності ТОВ «Галіція-Трейд». Оцінено внутрішні та зовнішні фактори впливу на компанію, досліджено її ринкову позицію, конкурентне середовище, маркетингову діяльність та ресурсний потенціал. Проведено аналіз ринку сокової продукції України.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Галіція-Трейд» з урахуванням глобалізаційних тенденцій та умов посиленої конкуренції. Окреслено стратегічні пріоритети, орієнтовані на розвиток товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, а також можливості виходу на нові ринки та підвищення ефективності міжнародної діяльності.

На основі теоретичного опрацювання та практичного аналізу сформульовано узагальнені висновки й надано конкретні рекомендації щодо оптимізації маркетингової стратегії ТОВ «Галіція-Трейд» для зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....	10
1.1. Сутність, види та значення маркетингових стратегій розвитку підприємств.....	10
1.2. Особливості розроблення маркетингових стратегій розвитку підприємства.....	18
1.3. Особливості формування та реалізації маркетингової стратегії у контексті процесів глобалізації.....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ “ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД”.....	38
2.1. Оцінка поточного стану українського ринку сокової продукції.....	38
2.2. Узагальнена характеристика функціонування ТОВ “Галіція-Трейд”.....	48
2.3. Аналіз маркетингової політики та конкурентних переваг компанії ТОВ «Галіція-Трейд».....	54
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД».....	67
3.1. Перспективні підходи до оцінки маркетингового потенціалу ТОВ «Галіція-Трейд».....	67
3.2. Перспективні напрямки маркетингової діяльності товариства з обмеженою відповідальністю “Галіція-Трейд”.....	71
3.3. Обґрунтування комплексу маркетингових змін у процесі діяльності ТОВ “Галіція-Трейд”.....	85
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	94

Анотація

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню формування та реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Галіція-Трейд» в умовах посилення конкуренції та глобалізаційних трансформацій.

Розглянуто ключові теоретичні підходи до стратегічного маркетингу, визначено структуру, функції та значення маркетингової стратегії для розвитку підприємства. Проведено комплексний аналіз внутрішнього середовища компанії та ринку сокової продукції України, досліджено товарний асортимент, конкурентне оточення, фінансові показники та систему комунікацій ТОВ «Галіція-Трейд». Побудовано матрицю БКГ, за допомогою якої здійснено оцінювання асортиментних напрямів продукції ТОВ «Галіція-Трейд». Запропоновано напрями вдосконалення маркетингової стратегії, включно з оптимізацією товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зміцненню конкурентоспроможності компанії, розширенню ринкових можливостей і забезпеченню сталого розвитку у внутрішньому та міжнародному середовищі.

Ключові слова: маркетингова стратегія, комунікаційна політика, конкуренція.

Summary

The qualification work is devoted to the study of the formation and implementation of the marketing strategy of LLC "Galicia-Trade" in the conditions of increased competition and globalization transformations.

Key theoretical approaches to strategic marketing are considered, the structure, functions and significance of the marketing strategy for the development of the enterprise are determined. A comprehensive analysis of the internal environment of the company and the Ukrainian juice market is carried out, the product range, competitive environment, financial indicators and communications system of LLC "Galicia-Trade" are studied. A BCG matrix is built, with the help of which the product range of LLC "Galicia-Trade" is evaluated. Directions for improving the marketing strategy are proposed, including the optimization of product, price, sales and communication policies. The implementation of the proposed recommendations will contribute to strengthening the company's competitiveness, expanding market opportunities and ensuring sustainable development in the domestic and international environment.

Keywords: marketing strategy, communication policy, competition.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах посилення глобалізаційних процесів у світовій економіці посилюється конкуренція на ринку, що змушує підприємства шукати нові джерела конкурентних переваг для своєї продукції та вдосконалювати підходи до управління маркетинговою діяльністю. Високий рівень конкуренції потребує від компаній упровадження інноваційних методів у процес прийняття управлінських рішень, зокрема в галузі маркетингу. Підприємства, які орієнтуються на принципи сталого розвитку, намагаються ефективніше використовувати виробничі ресурси, підвищувати рівень задоволеності клієнтів, освоювати нові канали збуту, а також формувати стабільний прибуток.

У процесі досягнення поставлених цілей особливе значення відіграє маркетингова діяльність, яка в сучасних умовах є ключовим інструментом формування конкурентоспроможного управління. Розвиток ринкових відносин зумовлює потребу у формуванні результативної маркетингової стратегії як необхідної складової ефективного функціонування суб'єктів господарювання. У динамічному середовищі компаніям важливо оперативно адаптуватися до змін, аналізувати дії конкурентів і використовувати наявні переваги для досягнення стратегічних цілей і залучення нових споживачів. Рациональне управління потребує реалістичного бачення ринкової ситуації та чіткого розуміння позиціонування підприємства серед конкурентів.

Розвиток сучасних підприємств здійснюється в умовах численних зовнішніх викликів, що обумовлює необхідність безперервного моніторингу ринкової ситуації, аналізу конкурентного оточення та пошуку нових підходів до вдосконалення управління маркетингом. Тривале стратегічне планування, орієнтоване на унікальність підприємства та задоволення специфічних потреб цільової аудиторії, є фундаментом досягнення стабільної конкурентної позиції.

Маркетингові стратегії представляють собою сукупність цілеспрямованих дій, які розробляються для підвищення ефективності діяльності компанії на конкретному ринку. Ці стратегії дозволяють підприємствам гнучко реагувати на зміни економічного середовища, забезпечуючи зростання прибутковості та посилення конкурентних позицій. Актуальність формування таких стратегій особливо зростає в умовах посилення інтеграційних процесів і відкриття нових ринкових можливостей.

У зв'язку з цим набуває важливості питання планування маркетингової стратегії, здатної забезпечити довготривалі конкурентні переваги та підтримати вихід компанії на зовнішні ринки. Значний внесок у розвиток теоретичних та практичних підходів до формування маркетингових стратегій зробили провідні економісти, зокрема Ф. Котлер, М. Портер, І. Ансофф, Дж.-Ж. Ламбен, А. Томпсон, А. Літл, Л. Сіваченко та інші. Проте сучасна наукова думка, попри свій розвиток, не може надати універсальних рішень, тому подальше дослідження методології розробки маркетингових стратегій залишається актуальним.

До першочергових завдань сучасного бізнесу належать: формування стійкої клієнтської бази, досягнення конкурентної переваги над основними гравцями ринку, максимізація прибутковості та ефективне використання аналітичних інструментів для прийняття стратегічних рішень. Застосування маркетингових підходів дозволяє компаніям результативніше планувати діяльність, адаптуватися до вимог внутрішнього і зовнішнього ринку та посилювати конкурентоспроможність у турбулентному середовищі.

Мета дослідження - узагальнити теоретико-методологічні засади та практичні підходи до розробки та реалізації маркетингової стратегії підприємства в умовах глобалізаційних трансформацій.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. дослідити сутність, класифікацію та значення маркетингової

стратегії підприємства;

2. проаналізувати чинники, що впливають на формування стратегії розвитку компанії;

3. охарактеризувати особливості реалізації маркетингових стратегій у глобалізованому ринковому середовищі;

4. провести аналіз стану ринку сокової продукції в Україні;

5. надати загальну характеристику функціонування міжнародної компанії ТОВ «Галіція-Трейд»;

6. оцінити маркетингову діяльність та ринкову позицію ТОВ «Галіція-Трейд»;

7. визначити маркетингові ресурси та перспективи подальшого розвитку підприємства в умовах глобалізації;

8. виявити нові напрями діяльності компанії ТОВ «Галіція-Трейд»;

9. надати обґрунтування доцільності змін у маркетинговій політиці компанії.

Об'єкт дослідження - процес формування маркетингової стратегії розвитку для компанії ТОВ «Галіція-Трейд» в умовах глобалізаційних змін.

Предмет дослідження - теоретичні підходи та практичні аспекти розробки й реалізації маркетингової стратегії підприємства в умовах трансформації ринку.

Методи дослідження: у процесі роботи були використані факторний аналіз, економіко-математичні моделі, експертні оцінки, побудова графіків, розрахунок абсолютних і відносних показників, порівняльний аналіз, методи групування, аналітичні таблиці, фінансовий аналіз, SWOT-аналіз та інші інструменти маркетингової аналітики.

Інформаційна база дослідження: результати наукових досліджень у сфері маркетингу, матеріали фахової періодики, інтернет-джерела, фінансова звітність ТОВ «Галіція-Трейд»

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.

1.1. Сутність, види та значення маркетингових стратегій розвитку підприємств.

Стратегічна концепція є важливою у процесі стратегічного управління бізнес-діяльністю, оскільки виконує роль сполучної ланки цілей, наявних можливостей (тобто - потенціалу) розвитку і поточної кон'юнктури ринку, на якому здійснює діяльність підприємство.

Грунтуючись на базових цілях бізнес-діяльності, стратегія визначає, яким чином бізнес здатен перетворити стратегічні напрямки і ключові аспекти діяльності на конкурентні переваги завдяки взаємодії із чинниками, котрі здійснюють вплив на бізнес-середовище, оперативній реакції на зміни ринку у контексті його зростаючої невизначеності. Проблему ускладнює невідповідність процесів у межах внутрішньої системи господарювання підприємства до потреб ринку і незавершеність побудови системи управління підприємством.

Реалізація чітко визначеної стратегії сприяє обранню компанією оптимального шляху розвитку і формуванню найважливіших конкурентних переваг у процесі її виходу на ринок та утвердження на ньому. Завдяки продуманій стратегії забезпечується адаптивність бізнесу до змін ринкового середовища; залучаються доступні ресурси розширення діяльності; удосконалюється процес виявлення проблем в ринкових операціях; координується робота структурних підрозділів; вдосконалюється система управління. Таким чином, можемо стверджувати, що для досягнення високого показника ефективності бізнес-діяльності необхідно сформулювати науково обґрунтовану стратегію розвитку підприємства.

Із розвитком корпоративних форм управління поняття «стратегія» набуло ключового значення. Протягом останніх десятиліть воно активно застосовується як у теорії так і практиці управління. З позиції сучасних концепцій управління, стратегія є базовим науковим методом, якому

притаманні реальні практики, котрі здатні привести до перспективної та обґрунтованої бізнес-концепції, що матиме наслідком створення реальних конкурентних переваг [9].

Саме тому, вважаємо, що авторами, у процесі формування стратегії описується як її основна ідея так й інструменти її реалізації.

Дослідження праць провідних українських та закордонних вчених продемонструвало значне різноманіття підходів, щодо визначення категорії “стратегія”.

Зокрема, Альфред Чандлер визначає стратегію як процес визначення довготермінових цілей [28]. Цю думку підтримує Ірина Тараненко, доповнюючи визначення стратегії як ідеї для досягнення цілей [24]. Кліф Боумен акцентує увагу на сутності стратегії як переліку принципів прийняття управлінських рішень. Схожої концепції дотримується Майкл Портер, визначаючи стратегію як модель та систему дій.

Варто зазначити, що визначення стратегії виключно як загальних принципів є неповним, на що наголошує Артур Стрікленд, стверджуючи що результатом формування стратегії є розроблення детального та комплексного плану дій.

На думку Пітера Дойла увесь комплекс прийнятих рішень має відповідати пунктам сформованої стратегії.

Вітчизняні науковці, здебільшого, дотримуються схожих позицій, що підтверджується у працях Анатолія Наливайка, котрий визначає стратегію як набір напрямків діяльності. Схожих позицій дотримується Віктор Колпаков, що трактує стратегію як функціональний засіб та Наталія Куденко, що вважає стратегію координуючим чинником.

З позиції процесу, необхідно зауважити, що формування та реалізацію стратегії, з одного боку, необхідно розглядати у якості сукупності (послідовності) кроків, необхідних задля досягнення мети, а із іншого - у якості результату - моделі дій чи системи дій [29].

Інструментарієм реалізації стратегій більшість вчених вважають

визначення шляхів впливу на клієнта і формування комплексу заходів відносно розміщення, розподілу і управління ресурсами підприємства із врахуванням його позицій на ринку.

На нашу думку, стратегію необхідно визначати як довготерміновий план чи процес дій, котрий включає застосування певних правил задля контролю за процесом прийняття рішень відносно вибору видів діяльності і розподілу наявних бізнес-ресурсів задля досягнення цілей та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Основними завданнями стратегії вважаємо наступні:

1. досягнення довготермінових цілей та завдань бізнесу, науки та техніки, економіки, організації й соціальної сфери;
2. координація ділової діяльності у процесі досягнення поставлених цілей;
3. постійний зв'язок із зовнішнім маркетинговим середовищем компанії.

Оскільки стратегія проектується на майбутній розвиток економічного сектору, вважаємо її ключовою частиною процесу планування та організації господарської роботи, а також управління бізнес-діяльністю. Певним чином, стратегія є планом, котрий закладає засади бізнес-концепції, її ключової мети, візії ринку і можливостей подальшого розвитку, що полягає у:

1. постановці довготермінових цілей та формуванні робочих місць;
2. визначенні способу виконання визначеної діяльності задля досягнення поставлених цілей;
3. правильному розподілі необхідних ресурсів з метою якомога швидшого досягнення поставлених цілей;
4. забезпеченні конкурентної переваги на ринку [14].

Процес стратегічного маркетингового планування та його кінцевий результат - маркетингова стратегія є дуже важливими, оскільки покращують здатність бізнесу оперативно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури.

Активізація конкурентної діяльності компаній, насиченості ринку, ріст потреб, очікувань та запитів покупців через покращення їх усвідомленості вимагають оперативного реагування на трансформацію ринку.

Підсумовуючи, варто зазначити, що зростання фрагментації ринку і посилення рівня конкурентного тиску зумовлюють необхідність у ефективному використанні маркетингових стратегій, тобто стратегій, котрі засновані на вивченні поточних та очікуваних запитів клієнтів, сегментації ринку і правильному позиціонуванні на ньому.

Процес здійснення стратегічного маркетингу проявляється у безперервності аналізу і розрахунків ринкової кон'юнктури, що сприяє максимально точному плануванні маркетингової стратегії. В сучасному бізнес-середовищі усі ринково-орієнтовані суб'єкти визнають необхідність забезпечення максимально ефективного управління процесом маркетингової діяльності.

У цьому контексті зростає цінність навиків управлінців володіння методами дослідження ринкових можливостей, вибору цільових сегментів і визначення цільової аудиторії, розроблення ефективного комплексу маркетингу і успішного управління реалізацією маркетингових зусиль. Бізнес-структури застосовують стратегічний маркетинг у процесі прийняття управлінських рішень, що спрямовані на задоволення попиту і одержання довготермінової переваги над конкурентами на ринку.

Стратегічний маркетинг є ефективним та довготерміновим процесом планування, котрий спрямований на перевищення середньогалузевих показників у коротко-, середньо- та довготерміновому періоді завдяки плануванню, безперервному дослідженню ринку, застосуванню нових, інноваційних методів, котрі забезпечують клієнтів товарами та послугами більшої цінності у порівнянні із конкурентами [30].

Завдяки стратегічному маркетингу повністю узгоджуються економічні можливості підприємства із його ресурсами, зростають його

виробничі та фінансові показники.

Прийняття аргументованих стратегічних рішень в процесі стратегічного маркетингового планування забезпечує стабільність роботи підприємства у складному бізнес- середовищі діяльності. Ключовим результатом та базовою категорією процесу стратегічного маркетингового планування вважаємо маркетингову стратегію.

Вибір певної стратегії визначається ринковою ситуацією, у котрій знаходиться компанія, тому короткотермінові і довготермінові маркетингові стратегії передбачають розробку і реалізацію маркетингового плану, котрий враховуватиме поточну ситуацію у наступних сферах: економіка, політика, законодавство, соціальні та культурні тенденції. У цей же час маркетинговий план водночас забезпечить підприємству необхідний рівень ефективності, максимальний (за поточних умов) рівень прибутку, матеріальну зацікавленість працівників в результатах власної праці.

Маркетинговий стратегія є ключовою частиною бізнес-плану підприємства, котра спрямована на розроблення, виробництво і реалізацію товарів і послуг клієнту у максимальній відповідності до його потреб. Згідно позиції Катерини Завальнюк - “у поточних економічних умовах маркетингова стратегія, котра визначає ключовий напрямок розвитку ринку, набуває пріоритетності в стратегічній роботі бізнес-структур [14]. Без реалізації продуманих маркетингових стратегій існування будь-якого виробництва й бізнесу є неможливим” [5]. Наведену думку підтверджує низка інших вчених, вказуючи, що “маркетингова стратегія посідає ключове місце поміж бізнес-стратегій, формуючи основний напрямок виробничої та збутової діяльності компанії” [21].

Визначаючи, поміж інших функціональних стратегій, маркетингову як головну, Олександр Сумець стверджує, що вона визначає найкращі маркетингові заходи, котрі забезпечують реалізацію корпоративних, конкурентних і ефективних бізнес-стратегій. Це заходи, пов’язані із просуванням товарів та послуг, реалізацією товарної і цінової політики,

каналами збуту, організаційною формою маркетингового просування, проведенням рекламних кампаній тощо. Таким чином, згідно позиції автора, маркетингова стратегія є ключовим інструментарієм розвитку ділових навичок та, водночас - орієнтиром для вирішення операційних завдань [22].

Маркетингова стратегія сприяє визначенню товарів, послуг і ринків, у межах котрих ці товари чи послуги пропонуватимуться. Вона визначає структуру відповідних елементів маркетингового комплексу (товарної та цінової політики, каналів збуту, просування, супроводу товару). Формування маркетингової стратегії передбачає обґрунтування вибору щодо: цільового ринку, іміджу продукції для цільової аудиторії, назви й оформлення найменування товарів та асортименту, цінової політики, організації збуту, просування, реклами та ін.

Маркетингова стратегія є набором довготермінових рішень щодо оптимальних шляхів задоволення потреб існуючих та потенційних клієнтів із використанням як внутрішніх ресурсів компанії так і її зовнішніх можливостей.

Основною метою формування будь-якої стратегії компанії є визначення ключових напрямків розвитку бізнесу із урахуванням наступних чинників: потреби клієнтів, наявні ресурси та тенденції ринкового попиту. Стратегія спрямовує компанію на залучення та максимальну реалізацію ресурсів та можливостей бізнесу, а також “запобігання небезпечним та негативним діям, котрі призведуть до падіння його ефективності у майбутньому” [8].

Маркетингова стратегія містить довготерміновий план маркетингових заходів, котрі спрямовані на максимально ефективний вихід на цільові ринки. Визначення “маркетингової стратегії” українських та закордонних дослідників та науковців подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Визначення категорії “маркетингова стратегія” українськими та закордонними вченими.

Автор визначення	Визначення маркетингової стратегії
Ярослава Ларіна	ключовий напрям, орієнтир, котрий надає змогу прийняти рішення на певному етапі, або інтегральна модель дій компанії для досягнення визначених маркетингових цілей [15]
Людмила Балабанова	ключовий напрямок зосередження зусиль, філософія бізнес-діяльності підприємства в умовах маркетингової організації [2]
Філіп Котлер	раціональна та логічна побудова цілей, керуючись котрими організація планує досягнення та вирішення маркетингових задач. Вона інтегрує конкретні стратегії щодо окремих цільових ринків.
Малкольм Мак-Дональд	Включає засоби досягнення усіх маркетингових цілей відносно маркетинг-міксу
Жан Жак Ламбен	вимагає розроблення комунікаційної програми, що містить дві взаємозалежні цілі: інформування потенційних покупців щодо товарів та послуг й переконання їх здійснювати покупки
Генрі Ассель	ключовий метод впливу на покупців та спонукання щодо купівлі товарів та послуг
Станіслав Гончаров	ключові форми і методи запланованих дій, що пов’язані з вирішенням базових проблем, реалізацією перспективних програм, досягненням усіх значних, стратегічних цілей [6]
Микола Корецький	основа для дій організації у конкретних ринкових умовах, котра визначає шляхи застосування маркетингу з метою розширення цільових ринків і досягнення ефективних результатів діяльності
Ольга Мазур	формування і реалізація цілей й задач підприємства на кожному окремому ринку й щодо кожного окремого товару на визначений період часу з метою здійснення комерційної діяльності компанії
Зоя Шершньова	ідеальна модель компанії, в котрій реалізується власне бачення її керівників та власників й котра побудована із застосуванням SWOT-аналізу діяльності

Більш детальний аналіз трактування терміну “маркетингова стратегія” дозволяє здійснити висновок висновок, що він зводяться до наступних основних напрямків:

1. шлях до досягнення маркетингових цілей (Світлана Гаркавенко, Ханс Гершген, Малкольм Мак-Дональд) ;
2. спосіб переконання замовника (Генрі Ассель, Жан-Жак Ламбен);
3. сукупність довгострокових і середньострокових рішень відносно комплексу маркетингу (Жан-Жак Ламбен, Ханс Гершген, Малкольм Мак-Дональд, Наталія Куденко);
4. сформована філософія бізнес-діяльності і концентрації зусиль компанії (Людмила Балабанова, Ярослава Ларіна);
5. логічна структура і логіка вирішення маркетингових завдань (Філіп Котлер, Тамара Лук'янець);
6. ключова функціональна стратегія (Ірина Решетнікова).

Основні підходи до визначення терміну «маркетингова стратегія» подано на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Основні підходи до трактування терміну “маркетингова стратегія”.

Аналіз сучасного стану сфери маркетингу демонструє, що, на нашу думку, найбільш повне визначення маркетингової стратегії відображене у економічному словнику. У ньому маркетингову стратегію трактують як загальну схему довготермінових маркетингових дій задля досягнення мети і досягнення цілей бізнесу при допомозі комплексу заходів збутового, організаційного, технічного і фінансового характеру для збільшення обсягу виробництва та реалізації товарів та послуг, підвищення їхньої конкурентоздатності, збільшення частки ринку та впливу на споживачів. Рациональний вибір стратегії маркетингу формує основу майбутньої ефективності бізнесу. Саме тому важливо, щоб він базувався на наукових дослідженнях.

Схожим є також визначення маркетингової стратегії як процесу встановлення й реалізація цілей та завдань виробників і продавців товарів та послуг на кожному окремому ринку чи галузі і кожному окремому продукті у певний час реалізації продукції і комерційної діяльності у повному обсязі. Маркетингова стратегія є неповною без комплексного дослідження наступних категорій: продукт, клієнт, конкуренти, містить логічну структуру, керуючись якою компанія сподівається вирішити власні маркетингові завдання [4]. Таким чином, розробка стратегії передбачає чітку послідовність дій із урахуванням усіх факторів, котрі здатні вплинути на діяльність компанії і визначення усіх етапів реалізації стратегії.

Маркетингова стратегія в сучасних умовах є базою для формування загальної стратегії організації.

1.2. Особливості розроблення маркетингових стратегій розвитку підприємства.

Зростання рівня конкуренції в умовах сьогодення зумовлює потребу компаній в ефективному управлінні маркетинговою діяльністю. Зокрема - компанія повинна розуміти, яким чином здійснювати аналіз ринкових можливостей, визначення ключових сегментів ринку із урахуванням

загальної динаміки їх розвитку, формувати ефективні плани й ефективно управляти збутом. Надзвичайної ваги набуває планування, яким чином компанія реалізовуватиме маркетингову стратегію. Керівник повинен усвідомлювати, що стратегічне планування є безперервним процесом, тому, як правило, цілі та завдання, що поставлені перед компанією не є усталеними та можуть переглядатися у залежності від зміни середовища. В умовах його динамічної зміни керівництву необхідно вносити корективи у маркетингову стратегію.

Розроблення нових завдань та цілей, постійне коригування прогнозу розвитку компанії, безперервний аналіз змін на ринках - усе це є елементами підготовки основної стратегії розвитку компанії.

У процесі розробки стратегії маркетингу застосовується імовірнісний підхід. Згідно нього визначають найбільш перспективний тип стратегії із застосуванням математичних і економічних моделей. Проте варто розуміти, що цей метод є складним і у деяких випадках не застосовується.

У процесі розробки маркетингової стратегії зручним до використання є сценарний метод. Його суть полягає у визначенні трьох умов, згідно яких розвиватиметься ринок: оптимістичний, реалістичний та песимістичний. При цьому враховуються перспективний розвиток компанії, діяльність конкуруючих суб'єктів ринку, інші чинники, що здатні впливати на ринок.

Таким чином, вважаємо за доцільне розділяти резервні і основні види маркетингових стратегій. Вибір певного набору стратегій визначається згідно принципу максимального задоволення наявних потреб платоспроможних клієнтів та високої успішності ведення бізнесу [7].

Важливим аспектом реалізації розроблених стратегій маркетингу є здатність справлятися із несподіваними змінами на ринку. Причинами їх появи може бути поява значної кількості конкурентів, винайдення нових технологій та зміни економічної ситуації чи законодавства держави.

Розроблення і реалізація маркетингової стратегії є складним та тривалим процесом, котрий вимагає, окрім попереднього аналізу задля

визначення внутрішнього середовища компанії й її позиції на ринку, ще й аналіз зовнішніх чинників, що впливають на неї. Маркетингова стратегія не є незмінною протягом усього періоду реалізації, оскільки протягом певного періоду окремі параметри діяльності демонструють зміни. Окрім цього складно передбачити реакцію компанії на виникнення несподіваних ситуацій. Тому перед менеджментом компанії стоїть завдання не лише формування маркетингової стратегії, але визначити, яким інструментарієм варто коригувати свої сегменти або змінювати курс загалом.

Маркетингова стратегія є елементом загального бізнес-плану, котрий включає багато взаємопов'язаних елементів. Тому процес узгодження маркетингової стратегії перебуває у залежності від значної кількості факторів та вимагає певного рівня аналізу й підготовки.

Ключові цілі розроблення маркетингової стратегії представлено на рисунку 1.2.

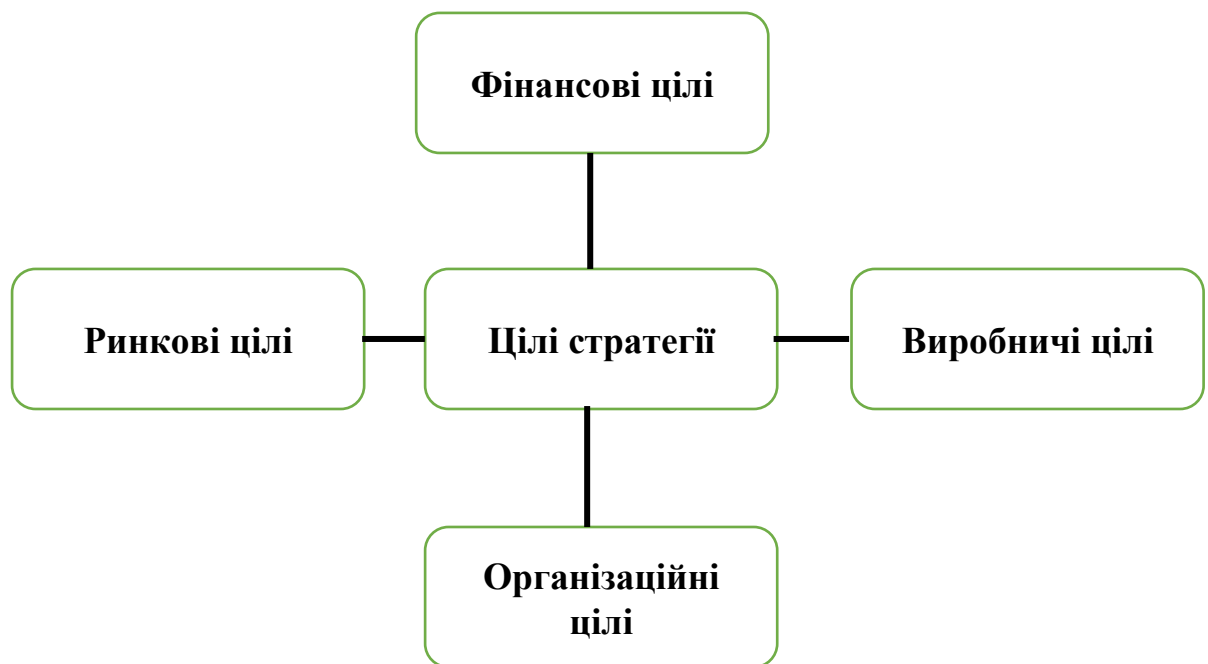


Рис.1.2. Цілі розроблення маркетингової стратегії.

Загальний перелік цілей розроблення маркетингової стратегії можемо розподілити на наступні напрямки:

1. Ринкові цілі (чи зовнішні цілі): зростання частки ринку; кількості

клієнтів; обсягу продажів в ціновому і натуральному вираженні.

2. Виробничі цілі (або внутрішні програмні цілі), котрі є результатом досягнення ринкових цілей [9].

3. Організаційні цілі, що проявляються у оптимізації структури компанії, підвищення кваліфікації співробітників, організаційному управлінні.

4. Фінансові цілі, що мають вартісне вираження: кількість затрат; обсяг реалізації товарів та послуг; зростання доходів тощо.

У процесі розроблення маркетингової стратегії будь-яка компанія повинна враховувати усі фактори, пов'язані із її позицією на ринку. Перелік основних етапів, з котрих складається процес розробки маркетингових стратегій компаній подано на рисунку 1.3.



Рис.1.3. Етапи розроблення маркетингової стратегії компанії.

Етап 1. Комплексний аудит ринків діяльності, що включає аналіз і ідентифікацію ринку діяльності, конкурентів та самого бізнесу. На етапі проведення маркетингового аудиту виконується комплекс завдань із аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності компанії. У процесі

аналізу зовнішнього середовища здійснюють оцінку стану і подальшого розвитку очікувань найбільш важливих чинників середовища бізнес-діяльності: законодавства, ринку, постачальників сировини та сукупності чинників міжнародних економічних відносин, на котрі бізнес не має безпосереднього впливу. У процесі аналізу внутрішнього середовища досліджуються сильні та слабкі сторони компанії, оцінюють її переваги, котрі можна реалізувати у конкурентному середовищі задля досягнення поставлених цілей діяльності. Аналіз продуктового портфелю компанії є частиною аналізу її внутрішнього середовища. Він полягає у вивченні продуктової сфери компанії, визначенні прибуткових сфер бізнесу. Після завершення аналізу чинників, компанія визначає цільові ринки, на котрих їй необхідно зосередити власні маркетингові зусилля.

Реалізація маркетингової діяльності передбачає використання різних аналітичних методів, усю сукупність котрих можна розділити на: методи проведення аналізу зовнішнього середовища компанії, методи аналізу її внутрішнього середовища і методи комплексного аналізу, що включає поєднання аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Аналітичні методи аналізу середовища діяльності компанії.

Напрямок аналізу	Методи аналізу
Зовнішнє середовище компанії	PEST (іноді STEP)-аналіз; матриця конкуренції Портера, експрес-аналіз конкурентоздатності, складання профілю середовища.
Внутрішнє середовище компанії	Методика PIMS-аналізу, бенчмаркінг, SNW - аналіз (після SWOT-аналізу), ресурсна модель Р. Гранта; модель Бостонської групи, трьохфакторна модель оцінювання ефективності маркетингової діяльності.
Комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища	Поєднання SWOT-аналізу, SCP-аналізу та SPAC-аналізу

Використання наведених аналітичних методів сприяє аналізу чинників навколишнього середовища, визначенню сильних позицій і оцінці

потенційних можливостей для розвитку бізнесу. Сукупно вони забезпечують наявність необхідної кількості інформації, на основі котрої здійснюють маркетингове планування і приймають рішення відносно розробки варіантів діяльності в маркетинговій стратегії компанії.

Етап 2. Визначення цілей та завдань. Після здійснення аналізу, компанії необхідно провести повний маркетинговий аналіз та визначитися з власними цілями та планами розвитку. Варто усвідомлювати, що бізнес-цілі мають характеризуватись конкретністю, досяжністю, узгодженістю, вимірністю, бути пов'язаними у часі та повинні відповідати визначеному напрямку бізнес-діяльності [3].

Етап 3. Вибір стратегічного маркетингового напрямку, що передбачає визначення цільового сектору, місцезнаходження і торговельної політики бізнесу. Недоцільним вважаємо створення маркетинг-міксу одразу після аналізу (діагностики) ситуації і встановлення основних цілей реалізації маркетингового процесу, оскільки для досягнення максимальної ефективності необхідно включити усі його елементи у загальні базові концепції.

Вказані ідеї, котрі є п'ятьма ключовими пунктами маркетингової стратегії, здійснюють прямий вплив на вибір обсягу реалізації товарів та послуг, цільових груп, позиціонування товарів, політики просування бренду і ключового стратегічного напрямку розвитку компанії.

Етап 4. Визначення і формування комплексу маркетингу, у процесі якого створюється комплексом маркетингу, котрий включає товар, ціну, розподіл та комунікацій. Оцінювання комплексу маркетингу полягає у аналізі того, чи досягнута мета, котру поставлено перед компанією у межах маркетингової стратегії. Ця оцінка характеризується як якісними так і кількісними параметрами.

Етап 5. На завершальному етапі необхідно оцінити розроблений та реалізований план маркетингу. Оцінку ефективності маркетингової діяльності, що полягає у дослідженні ринку, постановці цілей тощо і

діяльності із управління маркетингом необхідно здійснювати із застосуванням експертної оцінки, що проводитиметься фахівцями відділу маркетингу компанії. Остаточний аналіз якості і результативності реалізації маркетингової стратегії у бізнесі необхідно базувати на розрахунку низки показників, котрі можуть демонструють рентабельність комерційної діяльності компанії і її конкурентоздатність.

У процесі вибору маркетингової стратегії необхідно:

1. порівняти усі гіпотетичні ринкові умови та надати чіткий опис маркетингових процесів та економічну оцінку господарської діяльності і прогнози продажів товарів та послуг компанії;

2. оцінити ризики та обрати найбільш прийнятну маркетингову стратегію діяльності компанії.

Для забезпечення максимальної ефективності реалізації маркетингової стратегії компанії важливо створити і забезпечити стратегічний план, у межах котрого необхідно інтегрувати маркетинговий план у загальний план розвитку компанії.

Стратегічний план має ґрунтуватись на дослідженнях та реальних даних. У період зростаючої конкуренції на ринку, щоб зберегти та розширити частку на ньому, компанії необхідно продовжувати збирати й аналізувати значний обсяг даних про його сегменти, конкурентів тощо.

Стратегічний план надає можливість компанії знизити невизначеність та збільшити індивідуальність, відкрити нові горизонти, підняти мотивацію працівників та забезпечувати ефективну реалізацію комплексу маркетингу.

Стратегічні плани необхідно розробляти із перспективою не лише підтримання стабільної структури у часі, але наявності гнучких елементів, що передбачатиме модифікування чи зміни у будь-який необхідний час. Загалом стратегічний план необхідно розглядати як процес, що керує діяльністю компанії у довготерміновій перспективі, оскільки соціальне і бізнес-середовище є динамічним, що зумовлює необхідність частих коригувань.

Розроблення успішної маркетингової стратегії здатне принести бізнесу такі результати: значне зростання клієнтської бази і обсягу реалізації; успішний маркетинговий запуск удосконалених або нових продуктів та послуг; вихід на новий ринок та розширення наявних ринків збуту; зростання конкурентоздатності товарів та послуг; формування інструментів для залучення нових клієнтів; фокусування на найкращій ціновій і виробничій політиці; створення системи моніторингу збутової діяльності; покращення якості обслуговування клієнтів.

Стратегії маркетингу бувають довготерміновими та середньотерміновими. У довготерміновій перспективі необхідно здійснювати початкове коригування затвердженого генерального плану, котрий, у відповідності до ресурсів та можливостей компанії, належить до одного із трьох основних типів: стратегії зростання, стабільності, скорочення або четвертого варіанту - змішаного типу.

1. Стратегія виживання є планом захисту, придатним в умовах кризи, у ситуації перебування компанії на межі банкрутства. Її метою є вихід із неприємностей завдяки коригуванню комплексу маркетингу компанії.

2. Стратегію стабілізації використовують у разі раптового або неочікуваного погіршення ключових показників господарської діяльності і подальших змін у процесі виконання стратегії зростання.

3. Стратегія росту, що включає зростання показників реалізації товарів, прибутковості, капіталу й інших показників ефективності бізнес-діяльності [23].

Ці найбільш поширені стратегії є певною базою, на котрій засновані маркетингові стратегії компаній. Проте існує перелік характеристик, що дозволяють більш конкретно класифікувати маркетингові стратегії компанії (табл. 1.3).

Маркетингові стратегії є базою усіх складних стратегічних планів та визначаються комплексом маркетингу (маркетинг-мікс) компанії. Відповідно, тут виділяють ключові види маркетингових стратегій, що

засновані на вказаній концепції 4Р: продуктову стратегію, цінову стратегію, стратегію розподілу і стратегію просування.

Таблиця 1.3. - Класифікація маркетингових стратегій за різними ознаками.

Класифікаційна ознака	Тип стратегії
за терміном реалізації	- довгострокова та середньострокова
за етапом життєвого циклу товару	- стратегія на етапі виведення товарів на ринок; - стратегія на етапі зростання товару; - стратегія на етапі насичення ринку товарами; - стратегія на етапі спаду товару.
за станом ринкового попиту	- стратегія конверсійного маркетингу; - стратегія креативного маркетингу; - стратегія стимулюючого маркетингу; - розвиваючого маркетингу; - стратегія синхромаркетингу; - стратегія підтримуючого маркетингу; - стратегія ремаркетингу; - стратегія демаркетингу; - стратегія індивідуального маркетингу; - стратегія протидіючого маркетингу;
за приналежністю до елементів маркетинг-міксу	- товарна стратегія; - цінова стратегія; - розподільча стратегія; - комунікаційна стратегія;
за наявними конкурентними перевагами	- стратегія цінового лідерства; - стратегія диференціації; - стратегія фокусування (концентрації);
за видом диференціації	- товарна стратегія; - сервісна стратегія; - іміджева стратегія; - стратегія за персоналом;
за конкурентними позиціями підприємства, масштабами діяльності і маркетинговим	- стратегія ринкового лідера; - стратегія челенджерів; - стратегія послідовників; - стратегія ринкової ніші;
за ринковою позицією	- стратегія розвитку; - стратегія підтримання конкурентних переваг; - стратегія збирання врожаю; - стратегія елімінації;
за ступенем охоплення ринку	- стратегія товарної спеціалізації; - стратегія сегментної спеціалізації; - стратегія односегментної спеціалізації; - стратегія вибіркової спеціалізації; - стратегія повного охоплення;
за глибиною сегментації ринку	- стратегія недиференційованого маркетингу; - стратегія диференційованого маркетингу; - стратегія концентрованого маркетингу.

В процесі проведеного нами дослідження побудовано логічну схему ключових елементів маркетингової стратегії компанії (рис. 1.4).

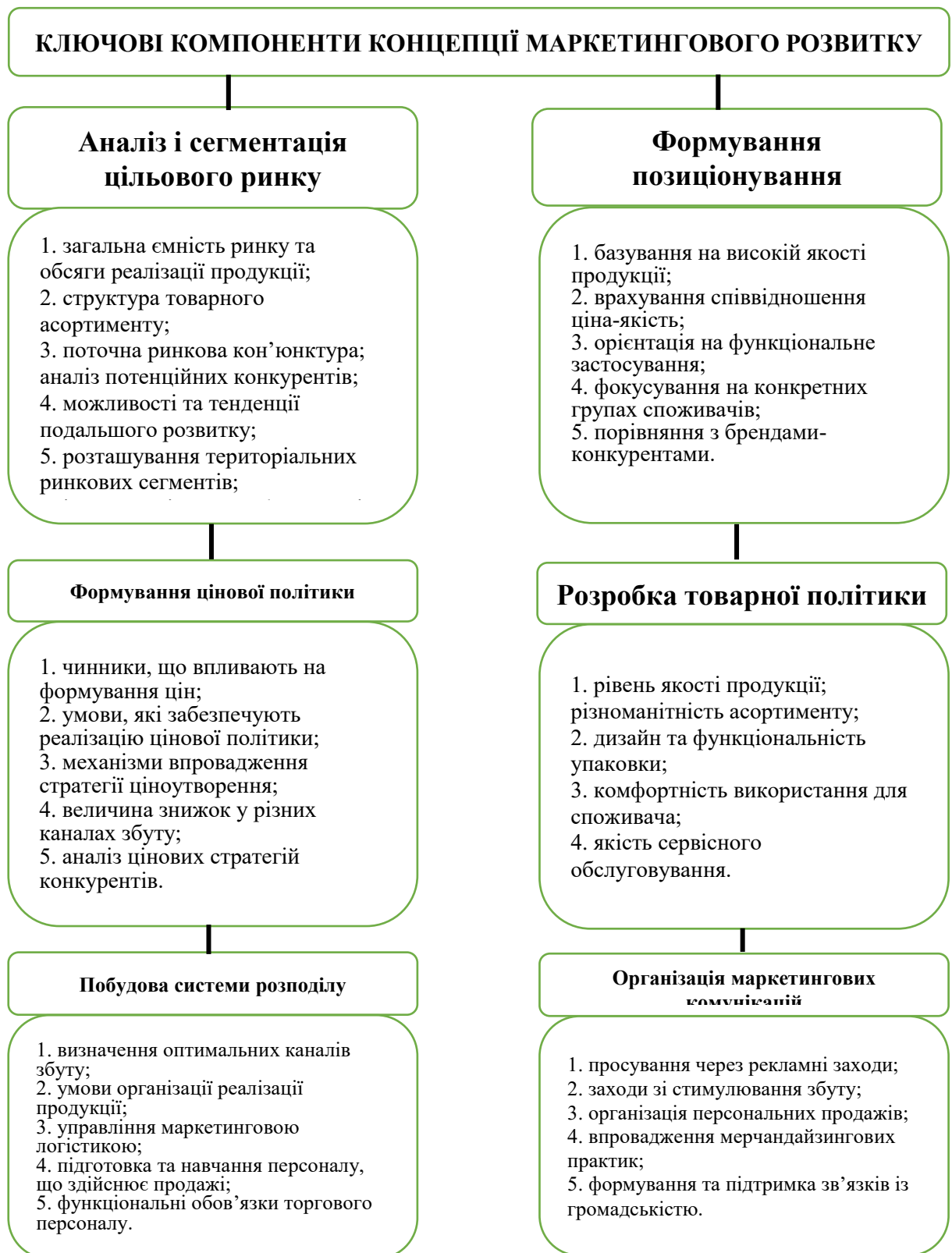


Рис.1.4. Ключові елементи маркетингової стратегії компанії.

Елементи, що зображені на рисунку 1.2 визначають сутність маркетингової стратегії, оскільки включають цілі і завдання маркетингової діяльності компанії, аналіз зовнішніх та внутрішніх умов, а також низку

спеціальних заходів в сфері маркетингу, котрі відображені у комплексі маркетингу. Окремі чинники не лише розкривають значення поняття маркетингової стратегії як повного плану реалізації маркетингових цілей, а ще й служать конкретно визначеними пунктами плану маркетингу. Це демонструє, що стратегія маркетингу поєднує різноманітні елементи комплексу маркетингу, забезпечуючи реалізацію ефективних маркетингових заходів, що спрямовані на досягнення визначених маркетингових цілей.

Таким чином маркетингова стратегія бізнесу трансформується у інтегровану систему, що включає канали виробництва, ціни, збуту і комунікації, що є важливим аспектом, оскільки під час здійснення покупки клієнт розглядає товар чи послугу як сукупність усіх можливих його активів.

У процесі вибору маркетингової стратегії другого порядку, котра є логічним продовженням описаної стратегії зростання, переважно використовують створену І. Ансоффом матрицю “продукт-ринок”, подану у таблиці 1.4. Матриця дає можливість розвитку завдяки проникненню на ринок, розвитку ринку, розробленню товару і диверсифікації.

Таблиця 1.4. - Типи стратегій зростання згідно матриці І. Ансоффа.

Тип ринку	Тип товару	
	Існуючий	Новий
Існуючий	Експансія (Стратегія глибокого проникнення на ринок)	Стратегія розвитку товару
Новий	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Стратегію глибокого проникнення на ринок використовують, якщо компанія здійснює рекламу продукту на ринку, вже відомому споживачам. Вказана стратегія рекомендована у ситуаціях, коли ринок є ще не повністю сформованим і має перспективи розвитку. Вона є спрямованою на підвищення показника реалізації продукції завдяки цільовим маркетинговим кампаніям, стимулюванню збуту і оптимізації.

Стратегія розвитку товару є актуальною, коли нові види товарів та послуг пропонують лояльним клієнтам, що вже мають інформацію про компанію та позитивно до неї відносяться. У процесі її реалізації задіюються традиційні методи маркетингу, проте варто усвідомлювати, що важливо застосовувати допоміжні маркетингові заходи, котрі інформують цільову аудиторію про удосконалення чи нові можливості товарів [10].

Стратегія розвитку ринку дозволяє виявити непрацюючі сектори на ринку, що характеризуватимуться високим попитом на наявні товари і послуги й, відповідно - планованим обсягом отриманого доходу. Цю стратегію реалізують завдяки виходу на нові ринки, посиленню експортної діяльності тощо.

Вибір тієї або іншої стратегії передбачає оцінку наявних ресурсів компанії, аналіз готовності до викликів ринку і можливість зниження ризиків. Різні стратегії завжди передбачають різний рівень ризику. Якщо компанія не планує ризикувати, проте має значний ресурсний потенціал, оптимальною для неї буде стратегія розвитку ринку.

Вагоме значення для ефективності стратегії маркетингу відіграє якість і актуальність вхідної інформації. Маркетингову стратегію необхідно розробляти на основі оцінювання наступних показників: продуктивність товарно-збутової діяльності, фінансові показники, інвестиційна привабливість бізнесу і його конкурентів, детальний аналіз конкурентної ситуації, аналіз бізнесу.

1.3. Особливості формування та реалізації маркетингової стратегії у контексті процесів глобалізації.

Глобалізаційні процеси є відносно новим процесом у розвитку міжнародних економічних відносин, котрий динамічно поширюється та є певним “каталізатором” інновацій і дій як на національному так і міжнародному рівнях. У цьому контексті однією із найважливіших проблем для локального бізнесу є забезпечення успішного виходу на зовнішній

ринок, котре, зокрема, є неможливим без створення ефективних стратегій міжнародного розвитку компанії. Саме тому, у сучасному макросередовищі найкращим та найефективнішим методом боротьби із зростаючою конкуренцією вважають стратегію міжнародної маркетингової діяльності компанії [11].

Маркетингова міжнародна стратегія є довгостроковим планом дій, що спрямований на реалізацію мети компанії та, водночас - зорієнтований на зовнішніх споживачів товарів та послуг, посередників та постачальників із врахуванням різноманіття їхніх інтересів та географічного розташування.

Досягнення цілей міжнародної маркетингової стратегії у будь-якій сфері бізнесу сприяє ефективному розвитку конкурентоздатного бізнесу у міжнародному ринковому середовищі.

Українська та іноземна наукова література містить значну кількість визначень сутності поняття міжнародної маркетингової стратегії. Ключові із них наведено у таблиці 1.5.

Аналіз наведеної в таблиці інформації демонструє, що міжнародна маркетингова стратегія бізнес-діяльності значним чином відрізняється від маркетингової стратегії компаній на внутрішньому ринку.

Загалом, стратегію міжнародного маркетингу можемо трактувати як довготермінову стратегію маркетингової діяльності компаній на зовнішніх ринках, котра спрямована на вибір цільових сегментів закордонних клієнтів. Окрім цього, вона інтегрує усі аспекти маркетингового комплексу, на базі котрого компанія реалізує власну оптимальну міжнародну маркетингову діяльність задля досягнення цілей продажів товарів чи послуг.

Таким чином, маркетингова стратегія в зовнішньоекономічній діяльності є це процесом планування, впровадження, контролю і аналізу заходів, котрі спрямовані на міжнародний ринок та координацію ділової ситуації на ньому. У цей же час у межах застосування міжнародного маркетингу компаніям рекомендується проведення повного аналізу ринку із використанням різноманітного маркетингового інструментарію [13].

Щоб забезпечити успішне розроблення та реалізацію стратегії міжнародного маркетингу, компаніям необхідно першочергово будувати власну діяльність закордоном у відповідності до реальних умов глобального ринку, із використанням інформації щодо потреб та запитів закордонних клієнтів. Саме застосування різних інструментів міжнародного маркетингу дозволяє компаніям одержати цю інформацію.

Таблиця 1.5 - Ключові концептуальні підходи до розуміння поняття «стратегія міжнародного маркетингу».

	Автор визначення	Трактування
1	Марина Корж	Стратегія міжнародного маркетингу є елементом маркетингової концепції прогнозування, організації та керування усіма аспектами й напрямками міжнародної бізнес-діяльності у сфері виробництва, обороту та споживання готових товарів.
2	Сванте Андерсон	Стратегія міжнародного маркетингу є планування маркетингової діяльності в декількох державах, що здійснюється закордонними компаніями.
3	Тетяна Співаковська	Стратегія міжнародного маркетингу є способом реалізації компаніями власного потенціалу задля досягнення успіху у міжнародному середовищі
4	Олена Каніщенко	Формування глобальної маркетингової стратегії є складним процесом, котрий містить елементи невизначеності і ризику. Головною проблемою є правильний вибір основних альтернативних варіантів, розуміння і врахування найважливіших факторів і умов, що впливають на вказаний вибір

Місце та роль міжнародної маркетингової стратегії в зовнішньоекономічній діяльності компанії широко демонструють її ключові цілі:

1. зростання обсягів продажів завдяки забезпеченню виходу на нові для компанії ринки;
2. підвищення інформованості місцевого населення про переваги продукції підприємства;
3. одержання максимального доходу;
4. формування позитивного іміджу і прихильності до продукції компанії поміж іноземних клієнтів;
5. одержання кращої позиції на цільових ринках через забезпечення

конкурентних переваг на них.

Тому формування усіх стратегій міжнародного маркетингу ґрунтується на врахуванні основних цілей розвитку бізнесу. Окрім цього, реалізація стратегії міжнародного маркетингу включає проведення первинної оцінки і аналізу іноземних клієнтів, створення продуманої цінової політики, котра враховує стан економічного середовища у державі діяльності, планування товарів та послуг компанії та їхнє просування на міжнародному ринку, розробку дій у особливих (переважно - несподіваних) ситуаціях.

У залежності від поставлених цілей та засобів їхнього досягнення необхідно виділити наступні типи стратегій міжнародного маркетингу:

1. стратегію завоювання чи збільшення частки ринку - реалізують за рахунок випуску і впровадження новітніх товарів на міжнародний ринок, а також завдяки виходу конкурентів із ринку, використання точних та прихованих методів ведення конкуренції;

2. стратегію диференціації продукту, що передбачає модифікацію і удосконалення традиційних продуктів завдяки використанню нових технічних принципів, котрі можуть задовольнити нові запити іноземних клієнтів та створити нові сфери застосування продукту;

3. інноваційну стратегію, котра включає розробку нових типів продукції, орієнтованих лише на нові потреби і цінності на міжнародному ринку (можливе здійснення копіювання інновацій конкурентів);

4. стратегію зниження затрат, що вимагає контролю за усіма статтями витрат, легкий доступ до сировини, упровадження більш ощадливих технологій й інструментів, скорочення продажів та затрат на НДДКР;

5. стратегію індивідуалізації споживача, котру переважно застосовують виробники виробничого обладнання задля виконання індивідуальних замовлень замовників, тобто - для розроблення елементів спеціальних проектів;

6. стратегію очікування, котра передбачає призупинення реалізації

продукції на міжнародному ринку задля проведення детального аналізу діяльності конкурентів та стану міжнародного ринку [16].

Вважаємо, що стратегія міжнародного маркетингу є певним набором правил та методів прийняття рішень на усіх рівнях управління бізнес-діяльністю, за якими визначають: вид продукції, що випускається, технологію її виробництва; характер відносин між бізнесом та його зовнішнім середовищем; ведення конкурентної і рекламної політики; плановані результати бізнесу як у короткотерміновій так і довготерміновій перспективі.

Таким чином, у ході здійсненого дослідження можна зробити висновки, що стратегія міжнародного маркетингу є системою ділових практик, згідно із котрою мікросередовище компанії приводять у відповідність із макросередовищем.

Характерною рисою формування міжнародних маркетингових стратегій вважаємо необхідність врахування при їх створенні більшої кількості чинників, зокрема - національного законодавства, політичної системи, економічної політики, національних фінансових систем, культури, мови, релігії, традицій і звичаїв.

Окрім цього, стратегія міжнародного маркетингу характеризується такими особливостями: високим попитом на інформацію, пов'язану із маркетингом; можливістю вибору зовнішніх ринків; посиленням контролю за обсягом та структурою бюджету міжнародної маркетингової діяльності; підвищеною складністю розуміння причинно-наслідкових зв'язків; необхідністю врахування особливостей глобалізації під час розподілу зовнішніх ринків; великими труднощами у розвитку і утриманні власної частки ринку у зв'язку із сильною конкуренцією; характером багатьох маркетингових цілей відносно окремих іноземних ринків; необхідністю забезпечення максимальної гнучкості системи управління маркетингом через використання принципів реагування на маркетингові рішення; необхідністю вивчення і розгляду проблем, окрім внутрішнього і

зовнішнього ринків, ще й міжнародного середовища глобальної економічної системи загалом [20].

Коли компанія здійснює вихід із внутрішнього ринку на глобальний, виникає низка відмінностей у процесі реалізації міжнародної маркетингової діяльності. Саме тому, враховуючи значну кількість ринків, як кількість так і вплив неконтрольованих чинників міжнародного ринку є дуже вагомими. Це передбачає, що менеджмент компанії повинен набути нових навичок та вмінь для розроблення нових інструментів і вдосконалення інструментів і технологій, котрі вони вже застосовували на національному ринку.

Таким чином, в процесі розроблення маркетингової стратегії для міжнародного бізнесу рекомендують здійснювати врахування параметрів і елементів процесу міжнародних відносин на усіх рівнях, оскільки у процесі розроблення нового зовнішнього ринку необхідно вивчити незвичайні чинники, котрі проявляються не лише через характер ринків, але і стан економіки держави, де розташовано цільові ринки, комплекс політичних ризиків, особливості митного контролю, баланс міжнародних розрахунків та ін.

Окрім цього, необхідно зазначити, що міжнародну маркетингову стратегію складають за певного рівня конкуренції на міжнародному ринку, тому компанії, як елемент власної міжнародної маркетингової стратегії, необхідно сформувати міжнародну конкурентну стратегію, котра забезпечить конкурентні переваги із позиції затрат, що пов'язані із виробництвом та маркетингом товарів чи послуг.

Приймаючи рішення відносно освоєння нових зовнішніх ринків, компанії необхідно першочергово здійснити оцінку можливості виходу на цільові зовнішні ринки та можливої діяльності на них. Важливо також врахувати як вигоди, котрі компанія отримає у процесі власної міжнародної діяльності, так й негативні наслідки.

Ключовою проблемою на шляху розроблення результативної стратегії міжнародного маркетингу є брак розуміння реального змісту і функцій

систем управління. Переважно це спричиняється браком досвіду застосування інструментів міжнародного маркетингового планування в сфері міжнародних економічних відносин.

Реалізацію стратегії міжнародного маркетингу компанії варто розглядати як процес розроблення плану міжнародного маркетингу на ранньому етапі розвитку міжнародного бізнесу і встановлення необхідних організаційних заходів щодо його ефективної реалізації.

На рисунку 1.5. продемонстровано глобальний процес формування маркетингової стратегії міжнародного бізнесу. Необхідно зазначити, що початок процесу розроблення маркетингової стратегії міжнародного бізнесу має полягати у формулюванні цілей бізнес-стратегії і необхідних заходів. Тому до виходу на зовнішні ринки компанії необхідно визначитися не лише із маркетинговою діяльністю, але й із організацією, виробництвом та фінансами.

На наступному етапі, при допомозі SWOT-аналізу оцінюють стратегічний напрямок компанії. У процесі дослідження аналізують сильні і слабкі сторони діяльності компанії, зовнішні можливості і загрози її діяльності, траєкторію розвитку міжнародної конкурентоспроможності компанії.

На третьому етапі, в процесі розроблення міжнародної маркетингової стратегії компанії необхідно здійснити аналіз чинників міжнародного маркетингового середовища при допомозі аналізу PEST. Проте, під час використання цього методу, варто пам'ятати, що окрім чотирьох ключових груп чинників (політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T)), необхідно здійснювати аналіз значно ширшого набору факторів. Не варто ігнорувати чинники демографічного, культурного, правового, екологічного характеру, оскільки усі вони здійснюють вплив на реалізацію міжнародної маркетингової стратегії компаній. Логічним продовженням процесу розроблення стратегії міжнародного маркетингу компанії є планування і безпосереднє розроблення міжнародної

маркетингової стратегії на базі комплексу маркетингу. З метою здійснення власної діяльності на міжнародному ринку, компанії приймають рішення відносно використання усіх елементів маркетинг міксу - продукту, ціни, стратегії розподілу та комунікацій у відповідності до внутрішніх умов та високої продуктивності [12].



Рис. 1.5. Процедура розроблення стратегії міжнародного маркетингу компанії.

На п'ятому етапі Після цього розроблену маркетингову стратегію

міжнародного бізнесу втілюють у життя. Надалі відбувається контроль і оцінювання результатів реалізації стратегії. У разі виявлення різного роду збоїв чи неточностей розроблених планів, проводять корекцію заходів міжнародного маркетингу. Після цього, згідно результатів оцінювання ефективності міжнародних маркетингових стратегій удосконалюють міжнародний маркетинговий план компанії. Таким чином, у процес розроблення міжнародної маркетингової стратегії входить здійснення низку кроків, у процесі яких обираються відповідні рішення:

1. оцінювання поточної діяльності компанії на закордонному ринку відносно діяльності ключових конкурентів;
2. оцінювання стану і напрямів розвитку зовнішнього ринку (з позицій доступності, місткості, стабільності, прийняття і можливостей росту);
3. аналіз можливостей зовнішнього ринку та ризиків для бізнесу;
4. обрання перспективних зовнішніх ринків для ведення бізнесу;
5. обрання форми присутності компанії на закордонних цільових ринках (найпоширеніші форми - спільні підприємства, торгові одиниці із елементами інвестування та дочірні компанії);
6. дослідження поточного стану конкуренції на обраних зовнішніх ринках;
7. формування маркетингової стратегії вісно цілей зовнішніх ринків;
8. оцінювання результатів роботи і подальше коригування (удосконалення) обраної маркетингової стратегії компанії на міжнародному ринку.

Таким чином, міжнародна маркетингова стратегія, загалом є визначеним планом майбутньої роботи бізнесу задля досягнення конкретної мети діяльності.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ “ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД”.

2.1. Оцінка поточного стану українського ринку сокової продукції.

Життєдіяльність людини неможлива без регулярного споживання рідини: тоді як без харчування організм може функціонувати впродовж декількох тижнів, без води його життєздатність зберігається не більше десяти днів. Наукові дослідження вказують, що доросла людина повинна щодня споживати від 1,74 до 2,2 літра води, причому частина цієї потреби задовольняється за рахунок напоїв різного походження.

Серед таких напоїв особливу нішу займають соки, які не лише втамовують спрагу, але й забезпечують організм цінними мікроелементами, маючи при цьому приємний смак, високу поживність і здатність до часткового відновлення енергії. Ефект від споживання соків напряду залежить від їх складу, натуральності, технології обробки та інших характеристик.

Соки, вироблені безпосередньо з плодів та овочів без додаткової обробки, вважаються натуральними. Вони містять широкий спектр біологічно активних речовин, зокрема вітаміни та мінерали, які відіграють позитивну роль у підтримці фізіологічних процесів в організмі.

Варто зазначити, що соки залишаються одним із найпопулярніших видів напоїв серед українських споживачів усіх вікових груп. Вироблена вітчизняна продукція представлена на ринку у кількох основних технологічних варіантах, згрупованих за способом виготовлення (табл. 2.1):

Усі ці види продукції мають різний рівень натуральності, смакових якостей і собівартості, що, відповідно, формує конкурентні переваги окремих виробників на українському ринку [27].

Залежно від типу використаної сировини, сокову продукцію класифікують на кілька основних груп. До першої категорії належать напої, виготовлені з фруктів - зокрема з апельсинів, вишень, яблук, винограду,

абрикосів, слив тощо.

Таблиця 2.1 - Класифікація основних типів сокової продукції за способом виготовлення [27].

№	Тип сокової продукції	Характеристика
1	Сік, отриманий шляхом свіжого віджиму	Готується безпосередньо під час придбання, зазвичай у присутності покупця.
2	Сік прямого віджиму	Після вичавлювання проходить термічну обробку (пастеризацію) та фасується в асептичну тару.
3	Відновлений сік	Створюється шляхом комбінування концентрату з питною водою; вміст фруктові складової має становити щонайменше 25%.
4	Сік концентрований	Виготовляється шляхом зменшення вмісту води в соку прямого віджиму з метою підвищення концентрації розчинних речовин.
5	Сік, отриманий дифузійним методом	Виробляється шляхом екстрагування корисних речовин із фруктів за допомогою води; можливе подальше концентрування та відновлення.

Друга група охоплює соки, виготовлені з овочів, таких як морква, томати, капуста та інші. Окремо виділяють сік, одержаний із деревних порід, зокрема берези та клена, які мають специфічне сезонне походження і цінуються за натуральність та корисні властивості (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Класифікація сокової продукції за джерелом сировини.

Вид продукції	Походження
Напої, виготовлені з фруктів	із апельсинів, вишні, винограду, яблук, абрикосів, слив.
Соки з овочевої сировини	з моркви, помідорів.
Продукція, отримана зі соку деревної	Березовий та кленовий

Вітчизняний ринок представлений широким асортиментом сокової продукції, яка варіюється за рівнем якості та брендовою належністю. Окрім власне соків, споживачам доступні також такі види напоїв, як нектари, морси та напої, що містять сік.

У структурі ринку виокремлюють чотири основні групи продукції:

соки, нектари, морси й смузі. Обсяги їх присутності на українському ринку подано у вигляді графічного матеріалу (рис. 2.1).

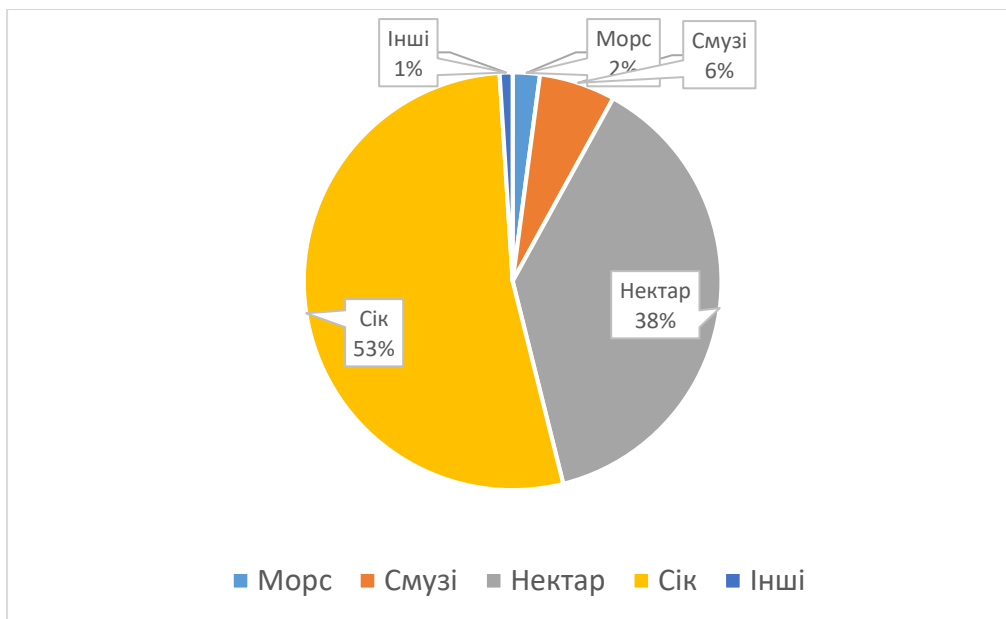


Рис. 2.1. Частка основних сегментів ринку сокової продукції в Україні, у відсотковому співвідношенні, у % [25].

Найбільшу частину національного ринку сокової продукції становлять саме соки. Помітну частку займають нектари, однак останніми роками їх виробництво має тенденцію до скорочення.

Дані таблиці 2.3 показують, що ринок соків в Україні у 2021-2024 роках змінювався дуже нерівномірно. У 2021 році ситуація була стабільною - обсяги виробництва та продажів залишалися на звичному рівні. Проте вже у 2022 році ринок різко скоротився. Ємність зменшилася більш ніж удвічі - до 165,84 тис. тонн. Основною причиною цього стало повномасштабне вторгнення Росії в Україну, через яке частина підприємств зупинила роботу, виникли труднощі з логістикою, а попит серед населення суттєво впав. Наступного, 2023 року, ситуація помітно покращилася: виробництво соків збільшилося, ринок відновився і зріс майже на 91%. Це свідчить про часткове відновлення економічної активності, адаптацію підприємств до нових умов та поступове повернення споживачів до звичного рівня покупок. У 2024 році ринок знову дещо зменшився - його ємність скоротилася до 263,86 тис. тонн. Основною причиною стало те, що врожай фруктів

виявився нижчим за очікування, що вплинуло на обсяги виробництва сокової сировини. Незважаючи на це, галузь зберегла потенціал для подальшого зростання після стабілізації економічної ситуації та поліпшення умов для виробників.

Таблиця 2.3. - Обсяг ринку сокової продукції протягом 2021-24 рр. у кількісному та вартісному вимірі [1].

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
У натуральному вираженні, тис. т.				
Обсяг виробництва	417,78	271,00	386,82	365,38
Обсяг імпорту	28,59	25,04	23,22	20,79
Обсяг експорту	74,91	130,21	93,59	122,31
Сукупна ємність ринку	371,46	165,84	316,45	263,86
Темп росту, %	-	-55,36	90,82	-16,62
У грошовому вираженні, млн. грн.				
Обсяг виробництва	8201,45	7218,28	12048,99	11381,12
Обсяг імпорту	1293,29	951,82	1389,47	1935,10
Обсяг експорту	2403,92	5973,79	5365,70	10150,46
Сукупна ємність ринку	7090,82	2196,31	8072,76	3165,76
Темп росту, %	-	-69,03	267,56	-60,78

У грошовому вимірі ринок соків в Україні за 2021-2024 роки змінювався дуже помітно. У 2021 році ситуація була стабільною - обсяг ринку перевищував 7 млрд грн. У 2022 році фінансові показники різко впали - ємність скоротилася майже на 70%, до 2,2 млрд грн. Основна причина - початок повномасштабного вторгнення, через яке багато підприємств зупинилося, ланцюги постачання порушилися, а купівельна спроможність людей зменшилася. У 2023 році ринок почав відновлюватися. Ємність зросла більш ніж утричі - до понад 8 млрд грн. Це свідчить про те, що виробники змогли адаптуватися, а споживачі поступово повернулися до звичного рівня покупок. Однак у 2024 році фінансові показники знову знизилися - до 3,17 млрд грн.

Середній обсяг споживання соків на одну особу в Україні становить близько 8 літрів на рік, що суттєво нижче, ніж у країнах Європейського Союзу (приблизно 30 літрів) або США (до 60 літрів). Це свідчить про наявність значного потенціалу для зростання внутрішнього ринку та активного розвитку вітчизняних виробників соків і фруктових напоїв.

Українські виробники експортують сокову продукцію оптом до таких держав, як Польща, Молдова, Австрія, Німеччина та інших. Важливо відзначити, що внутрішній ринок напоїв на 95% сформований вітчизняною продукцією, тоді як імпортна частка становить не більше 5%, переважно це соки з оригінальними смаками.

США залишаються основним імпортером української сокової продукції, отримавши товарів на суму 105,6 млн доларів, що складає 40,8% загального експорту. До Австрії відправлено 13,1% (понад 32 млн доларів), а до Канади - 12,7% (близько 31 млн доларів).

У структурі експорту домінує яблучний сік з обсягом 110,9 тисяч тонн (91,2% загального експорту), а томатний сік займає 10,1 тисячі тонн (4,4%).

Зменшення імпорتنих поставок свідчить про поступове витіснення іноземних виробників із внутрішнього ринку на користь української продукції. Паралельно збільшення обсягів експорту зміцнює позиції України на міжнародній арені.

Воєнна ситуація в Україні має негативний вплив на всі сектори економіки, зокрема на виробництво сокової продукції. Зниження чисельності населення спричиняє зменшення кількості споживачів соків, а підвищення валютного курсу призводить до зростання собівартості продукції, особливо імпортних складових. Крім того, збільшення рівня інфляції посилює фінансові труднощі галузі.

Ринок сокової продукції в Україні є висококонкурентним. Загалом функціонує 78 підприємств, що займаються виготовленням соків та напоїв на їх основі. З них 6 спеціалізуються на виробництві соків для дитячого

харчування, 2 - концентрованих соків, 1 - сухого концентрату, а 69 - продукції для масового споживання.

Серед провідних виробників слід виокремити компанії PepsiCo (бренди «Сандора», «Садочок», «Сандорик»), Vitmark (ТМ Jaffa, «Соковита», «Джусік», «Наш сік», «Прямо сік»), Coca-Cola (ТМ Rich, Rich Kids), Erlan (ТМ «Соки Біола» та «Соки Літо»), ТОВ «Галіція-Трейд» (ТМ Galicia, Filvarok, «Світанок»), а також Private Label.

Загальна частка двох провідних виробників у натуральному вираженні становить приблизно 53%, як показано на рисунку 2.2. Найбільшим гравцем ринку залишається компанія «PepsiCo» з показником у 29%, тоді як ТОВ «Галіція-Трейд» контролює близько 15% ринку. Водночас у сегменті соків прямого віджиму частка останньої досягає 90%. Обидві компанії виробляють як соки, так і нектари, при цьому сегмент соків прямого віджиму залишається поза їхньою основною продукцією. Це сприяє зростанню популярності менших операторів ринку, які пропонують свіжовичавлені соки. Хоча сегмент фрешів є привабливим для споживачів, його розвиток стримується високою вартістю продукції.

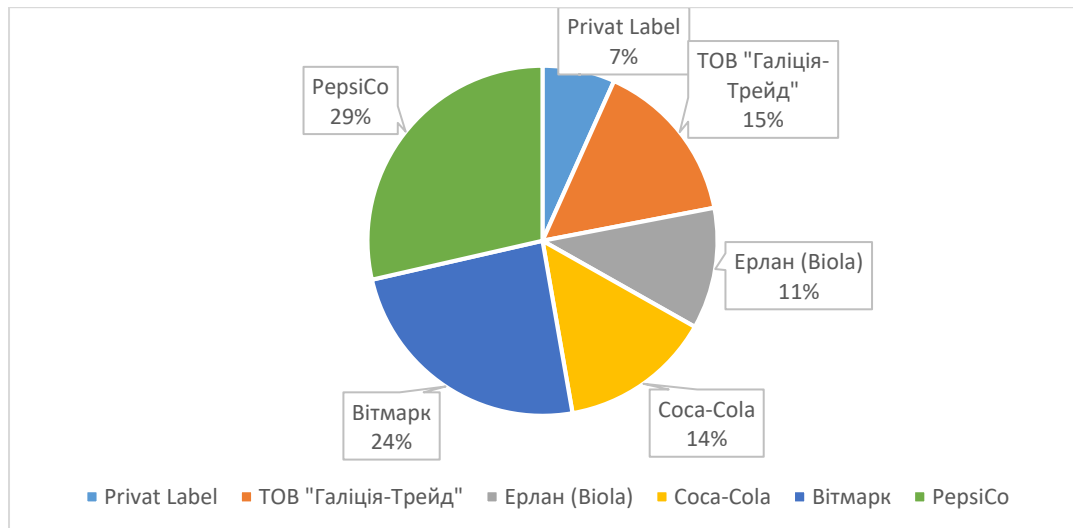


Рис. 2.2. Частки провідних учасників сокового ринку України у 2024 році, % [1].

Аналіз ринку сокової продукції продемонстрував, що близько 40% українців купують сік кілька разів на тиждень, майже 26% - кілька разів на місяць, понад 18% - щодня, 13% - лише у святкові дні, і приблизно 4% не

вживають соку взагалі. Це свідчить про високу популярність цього напою серед населення України (рис. 2.3).

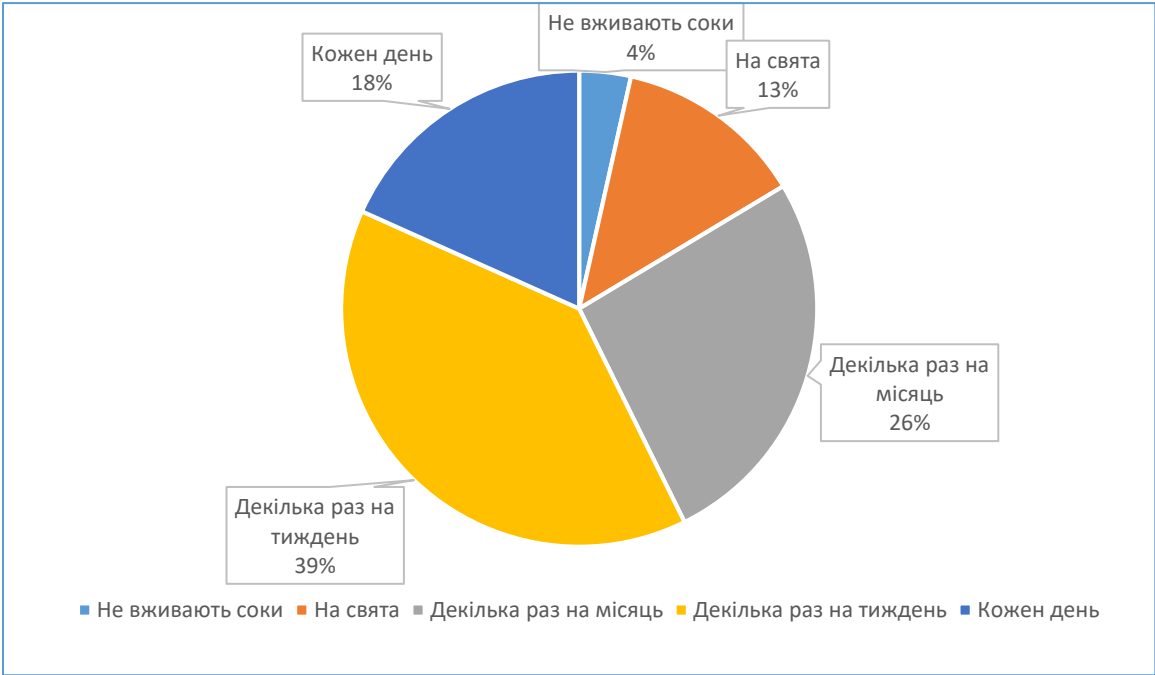


Рис. 2.3. Частотність придбання сокової продукції серед споживачів України, %.

Проведено аналіз розподілу продажів соків залежно від об'єму упаковки (рис. 2.4). Він продемонстрував пріоритетність упаковки у межах 1 літру.

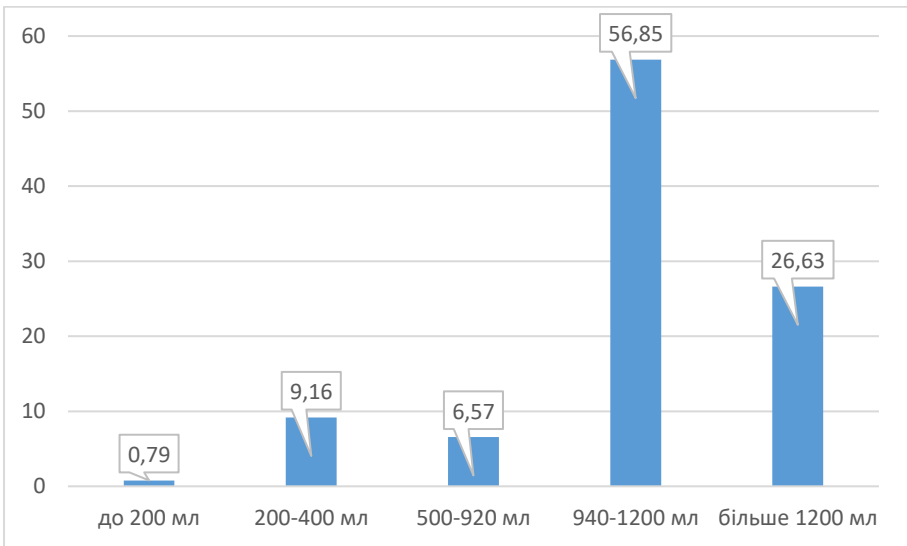


Рис. 2.4. Структура продажів сокової продукції за обсягом упаковки, %.

Станом на 2024 рік визначено найпопулярніші смакові варіанти соків, в Україні (рис. 2.5).

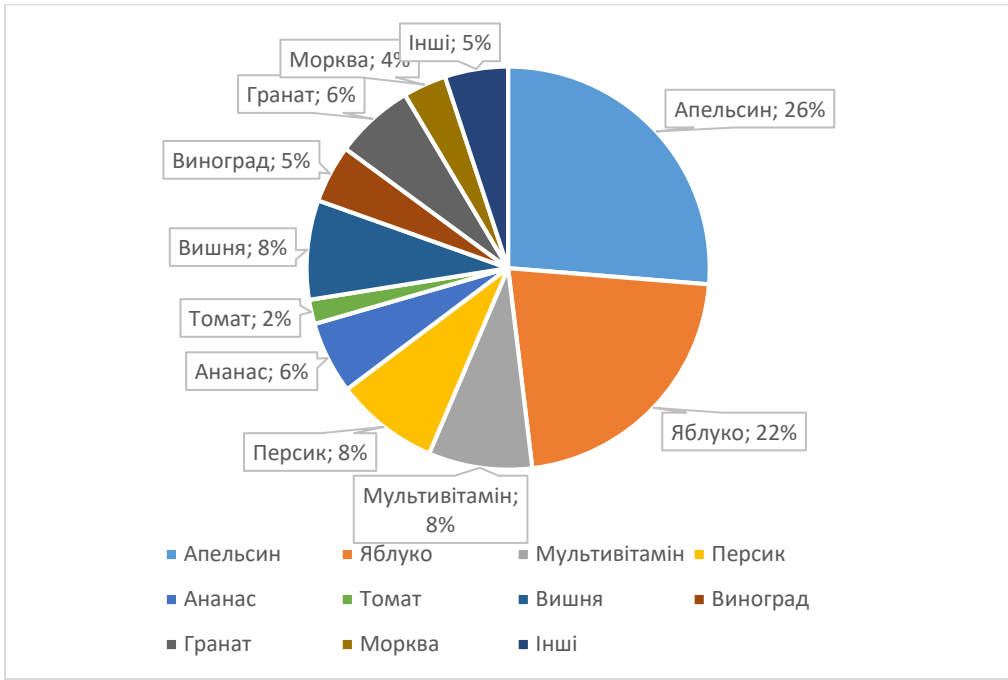


Рис. 2.5. Найпопулярніші смакові варіанти соків в Україні у 2024 році.

З наведених даних на рисунку 2.8 можна побачити, що серед споживачів України найбільшим попитом користуються апельсинові, яблучні та мультівітамінні соки. Найчастіше покупці віддають перевагу соку у картонній упаковці, тоді як найменший попит спостерігається на продукцію у пластикових пляшках (рис. 2.6).

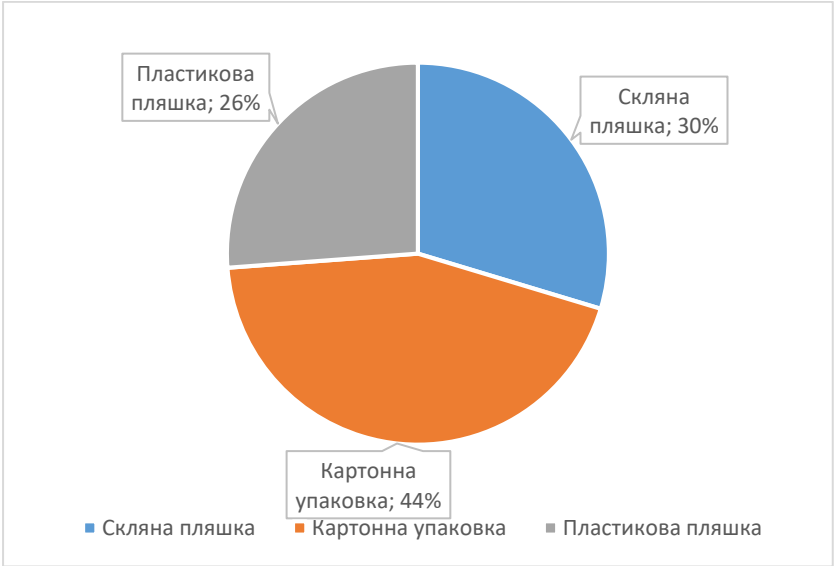


Рис. 2.6. Найпопулярніші типи упаковки соків серед споживачів в Україні.

Вибір соків у значній мірі залежить від смакових характеристик продукту, а також враховує якість, цінову категорію, торгову марку або

бренд, а також привабливість пакування (рис. 2.7).

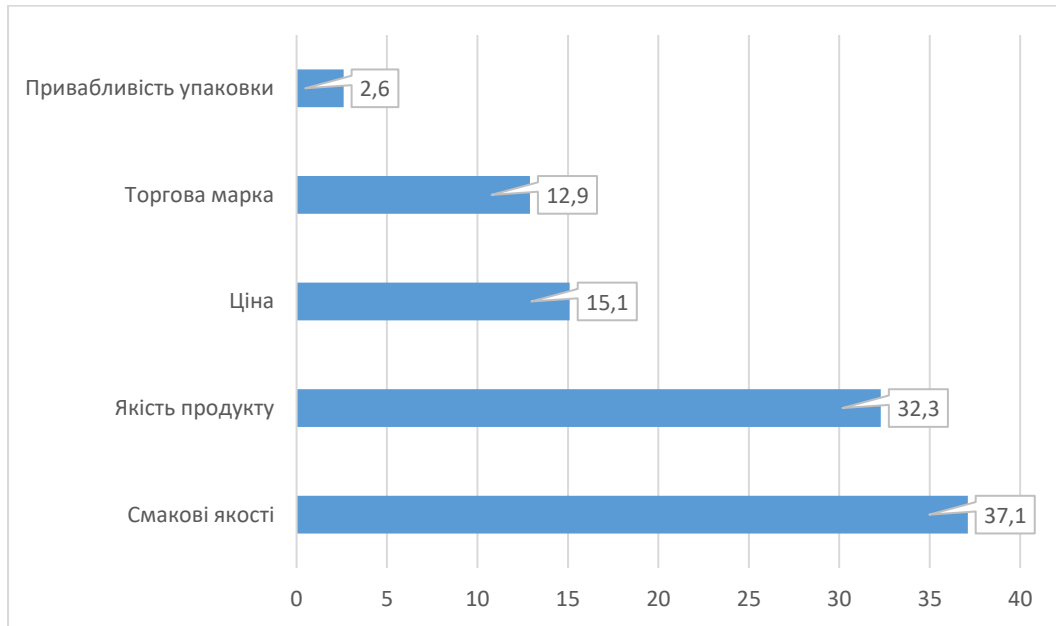


Рис. 2.7. Основні чинники, які визначають вибір сокової продукції в Україні у 2024 році, у %.

Аналіз статистичних даних свідчить, що при виборі соку споживачі першочергово орієнтуються на смакові властивості продукту. Важливим є широкий асортимент смаків, який задовольняє різноманітні вподобання покупців. На другому місці за значущістю знаходиться якість соку, що включає прозорість інформації про склад, походження фруктів та відсутність шкідливих домішок. Такий підхід мотивує покупців готовіше оплачувати вищу ціну за натуральність і поживну цінність напою.

Отже, виробникам доцільно фокусуватися на підвищенні якості продукції, випуску, зокрема - соків прямого віджиму.

Структура ринку соків прямого віджиму в Україні є висококонцентрованою, де домінує один великий виробник і кілька середніх та малих гравців. Така концентрація ринку створює певні бар'єри для входу нових учасників, адже для того, щоб зайняти значну частку ринку, необхідно конкурувати з лідером, який володіє більше ніж трьома чвертями ринку.

У 2024 році майже весь ринок соків прямого віджиму в Україні (98,6% ємності) формувався за рахунок внутрішнього виробництва. Ринок соків

прямого віджиму в Україні є відносно невеликим за обсягом і має чітко виражену концентрацію серед кількох основних виробників. Найбільшу частку ринку займає компанія ТОВ «Галіція-Трейд», що працює під брендом Galicia. Частка цього виробника складає 80,9%, що свідчить про його беззаперечне лідерство на ринку та високу впізнаваність бренду серед споживачів (рис. 2.8).

Інші виробники мають значно менші обсяги продажів. Наприклад, ФГ «Коник» займає 4,1% ринку, ФГ «Гадз» - 6%, а КП «Продтовари» та Саратовський завод продтоварів - по 2,2% кожен. Це демонструє, що конкуренція на ринку присутня, проте вона розподілена серед невеликої кількості середніх та малих гравців.

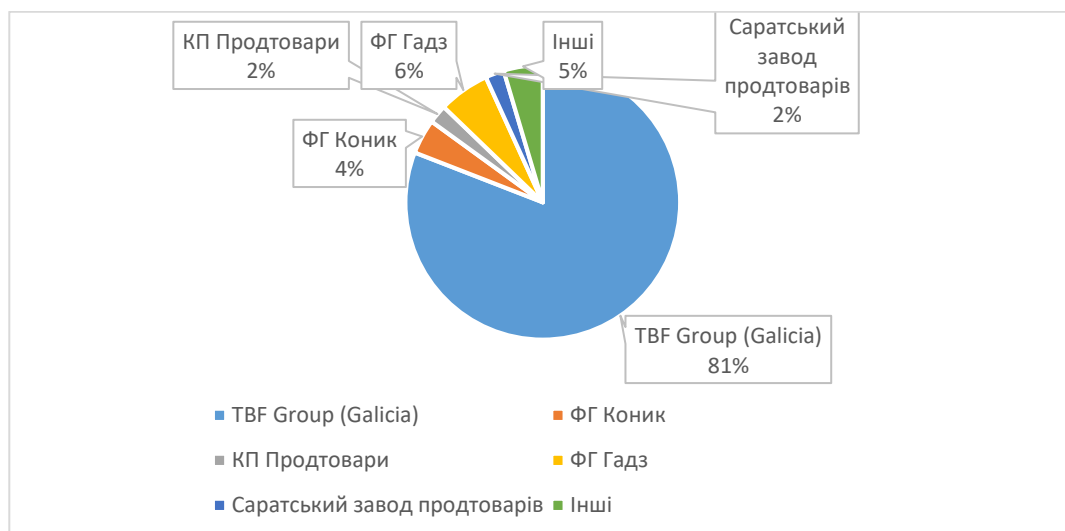


Рис. 2.8. Частка ринку соків прямого віджиму за операторами, у% [25].

За останні роки асортимент продукції соків прямого віджиму на ринку значно розширився, упаковка стала більш зручною та ефективною, а технології виробництва зазнали суттєвих змін.

Велика різноманітність товарів і зростання вимог споживачів ускладнюють завдання виробників щодо залучення клієнтів. У відповідь на це компанії експериментують із новими смаками, поєднуючи, наприклад, «яблуко-чорниця», «яблуко-гранат-виноград», «мандарин-яблуко», «яблуко-малина», «яблуко-буряк» та інші. Проте поява численних нових смакових варіантів може призвести до зворотного ефекту: найбільш

популярні продукти продовжать виготовляти, тоді як менш затребувані будуть переглянуті або зняті з виробництва.

2.2. Узагальнена характеристика функціонування ТОВ «Галіція-Трейд».

TBF Group, до складу котрого входить ТОВ «Галіція-Трейд» - це транснаціональна структура, що має понад два десятиліття досвіду у сфері переробки овочів, фруктів і ягід. У розпорядженні компанії - сім підприємств, розміщених на території України та Молдови, а також окремий завод, що спеціалізується на виготовленні пектину.

Компанія ТОВ «Галіція-Трейд» посідає провідні позиції серед українських виробників сокової продукції. Вона була створена у 2003 році в місті Городок Львівської області. Від часу свого заснування підприємство демонструє стабільну динаміку розвитку. На сьогодні це - найбільший в Україні виробник концентратів соків із фруктів, а також один із десяти ключових гравців на відповідному ринку Європейського Союзу. Компанія очолює вітчизняний сегмент з виготовлення сокових концентратів, а також стала першим виробником пектинової продукції у країнах Східної Європи (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Ключові характеристики виробничої діяльності компанії «ТОВ «Галіція-Трейд»» у 2024 році.

На підприємствах, що входять до складу групи, працює понад 2400 осіб. Компанія володіє понад 3500 гектарами садів та сімома виробничими

потужностями, розташованими на території України (зокрема у населених пунктах Городок, Солобківці, Нова Ушиця, Липовець і Зболотів), Молдови (Єдинець) та Польщі (Dwikozy). У 2019 році у Польщі було введено в експлуатацію ще один завод, що свідчить про розширення виробничих можливостей компанії [26].

Основна продукція, яку виготовляють на підприємствах групи, включає концентровані соки з фруктів, фруктові пюре, а також заморожену продукцію з плодів, ягід та овочів. За фінансовими результатами 2024 року, ТОВ «Галіція-Трейд» задекларувала прибуток у розмірі 40 мільйонів євро. Компанія посідає значну частку на глобальному ринку яблучного концентрату - від 9 до 12%. Щорічна потужність з переробки сировини перевищує 1 мільйон тонн. Український сегмент групи також включає садівниче підприємство Т.Б. Сад.

Садівництво є стратегічним напрямком діяльності компанії, що дозволяє мінімізувати залежність від сторонніх постачальників сировини. Завдяки власним аграрним угіддям ТОВ «Галіція-Трейд» розширює номенклатуру продукції. Підприємство обробляє близько 3 тисяч гектарів земель, з яких 450 гектарів займають яблуневі сади, 650 - вишневі насадження, 150 - плантації полуниці. Крім того, 750 гектарів виділено під вирощування моркви та буряка, а ще 1000 гектарів - під зернові культури.

Сумарна потужність заводів компанії забезпечує виробництво понад 220 тисяч тонн концентрованого соку щорічно.

У 2016 році ТОВ «Галіція-Трейд» поповнилася виробництвом дерев'яних піддонів - Т.В. Раск. Це підприємство виготовляє велику кількість пакувальної тари в стислий термін, забезпечуючи як вітчизняний, так і європейський ринки. Організаційна структура ТОВ «Галіція-Трейд» подана на рисунку 2.10. Соки під торговими марками Galicia та Filvarok належать до преміального цінового сегмента, який охоплює приблизно 20% внутрішнього ринку. Компанія розширила свій асортимент, вивівши на ринок бюджетну торгову марку Світанок, орієнтовану на ширшу аудиторію.

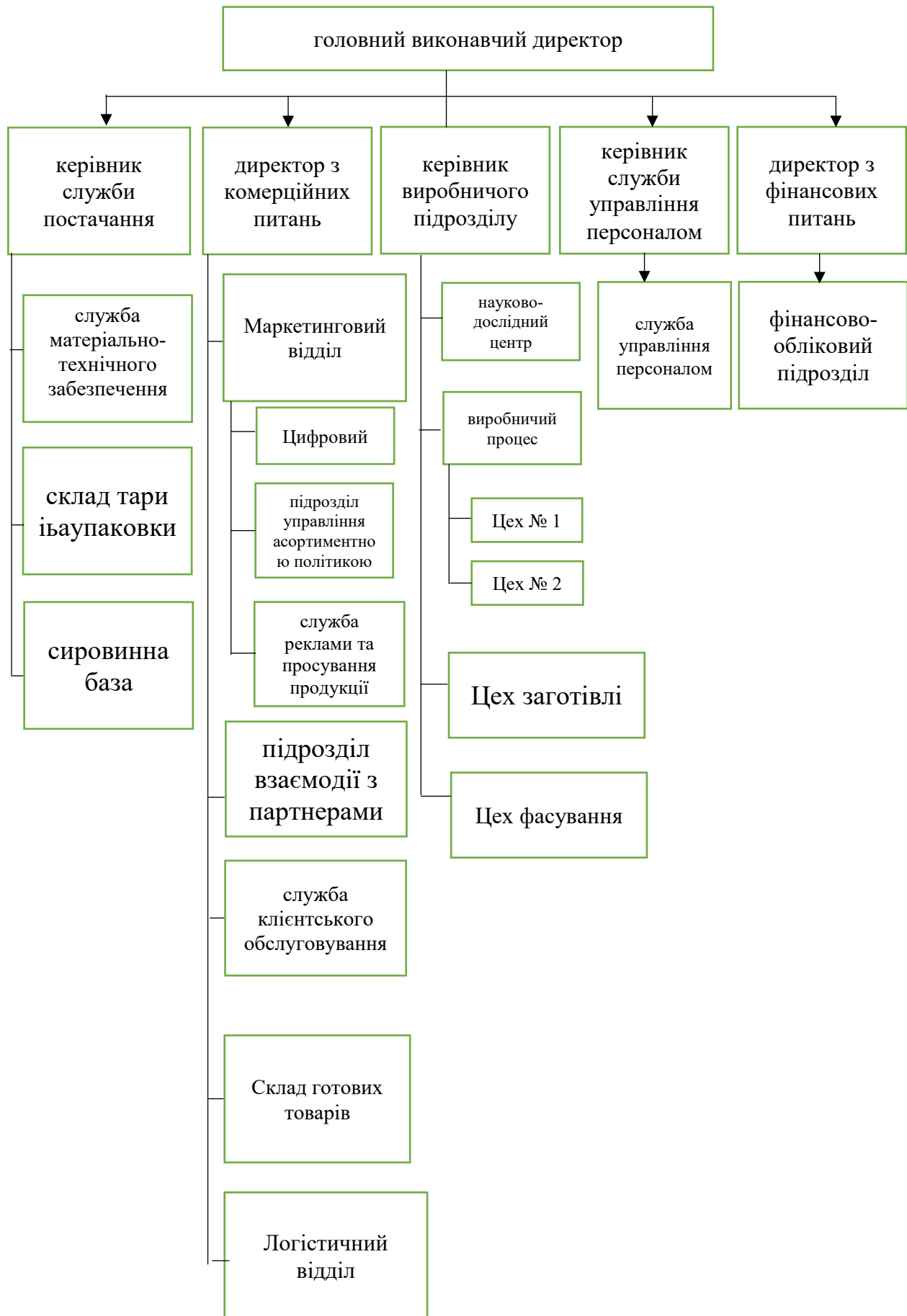


Рис. 2.10. Організаційна структура ТОВ «Галіція-Трейд».

До головних категорій продукції ТОВ «Галіція-Трейд» відносяться:

1. Концентрований сік;
2. Фруктове пюре;
3. Ароматичні компоненти;
4. Соки прямого віджиму;
5. IQF-продукти.

Основне виробництво зосереджене у Львівській області, де функціонує підприємство ТОВ «Галіція-Трейд», що стало першим українським виробником соків прямого віджиму під маркою Galicia. Корпоративне гасло «Нічого зайвого - лише натуральні компоненти» відображає філософію компанії, що базується на чесності, прозорості та турботі про споживача. Логотип цієї торгової марки представлено на рис. 2.11. Він виконаний у зеленій кольоровій гамі, що відповідає загальній екологічній концепції бренду та підкреслює природне походження продукції.



Рис. 2.11. Емблема бренду Galicia, що належить ТОВ “Галіція-Трейд” [18].

Торговельна марка Galicia займає четверте місце за популярністю серед усіх соків та нектарів, представлених на українському ринку. Виробничі потужності бренду забезпечують експорт продукції більш ніж у десять країн світу, а сама марка має понад десятирічний досвід роботи. У сучасних умовах, коли суб’єкти господарювання самостійно приймають управлінські рішення та реалізують їх, зростає рівень їхньої господарсько-правової відповідальності за фінансові результати. Водночас підвищується значення фінансового аналізу. Саме тому було здійснено фінансово-економічне дослідження діяльності компанії ТОВ «Галіція-

Трейд» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Галіція-Трейд», тис. грн.*

Показники фінансово-господарської діяльності	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Величина абсолютного відхилення, грн.		
				2022-2023 роки	2024 -2023 роки	2024-2022 роки
Чистий дохід від продажу продукції	102026,1	143966,9	334197,7	41940,0	190231,9	232171,4
Витрати на виробництво реалізованої продукції	97260,3	137691,6	270270,8	40431,2	132579,2	173010,9
Валовий прибуток від операційної діяльності	4766,0	6275,0	63927,0	1509,1	57652,9	59161,0
Додаткові операційні доходи	3088,1	4639,2	22843,1	1551,8	18204,9	19755,2
Додаткові операційні витрати	7359,2	12889,8	54246,8	5530,7	41357,2	46887,7
Інші витрати підприємства	0	653,0	29328,9	653,2	28675,9	29328,9
Фінансовий результат до оподаткування	496,0	-2628,7	3224,9	-3124,0	5852,8	2728,7
Витрати або дохід з податку на прибуток	89,1	0,3	-669,0	0	669,2	-580,1
Чистий фінансовий результат (прибуток або збиток)	407,7	-2628,9	2555,0	-3035,9	5183,9	2148,3

*Розраховано на основі [17].

Першим ключовим показником у діяльності підприємства є чистий дохід від реалізації продукції. Згідно з даними табл. 2.6, у 2022 році він становив 102026,1 тис. грн., а в 2024 році зріс до 334197,7 тис. грн. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо собівартості реалізованих товарів, яка збільшилася з 97260,3 тис. грн. у 2022 році до 270270,8 тис. грн. у 2024 році. Зростання даних величин пов'язане із збільшенням обсягів виробництва та продажів.

Що стосується чистого фінансового результату, у 2022 році він

знизився до 407,7 тис. грн, а у 2023 році компанія зазнала збитків у розмірі 2628,9 тис. грн., що було спричинено повномасштабним вторгненням Росії. Втім, слід відзначити, що зумівши адаптуватись до складної ситуації у 2024 роки підприємство отримало прибуток, який склав відповідно 2555,0 тис. грн. У сучасних економічних умовах фінансова стабільність підприємства набуває особливого значення, оскільки визначає його конкурентоспроможність і відображає сильні сторони бізнесу. Вона забезпечує ефективне втілення економічних інтересів усіх сторін фінансових відносин, включно з підприємством та його партнерами. Аналіз основних показників фінансової стійкості компанії ТОВ «Галіція-Трейд» за період 2022-2024 років наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Фінансова стійкість компанії ТОВ «Галіція-Трейд» за період 2022-2024 років.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Величина абсолютного відхилення, грн.		
				2023 -2022	2024- 2023	2024- 2022
Власні оборотні кошти (робочий або функціональний капітал), тис. грн.	480,00	91410,4	109280,1	90920,6	17860,7	108790,3
Показник фінансової автономії (коефіцієнт незалежності)	0,003	-0,008	0,002	-0,011	0,010	-0,001
Коефіцієнт залежності від зовнішніх джерел фінансування	0,997	1,008	0,998	0,011	-0,010	0,001
Маневреність власного капіталу (коефіцієнт гнучкості)	0,953	-43,201	249,50	-44,154	292,701	248,547
Рівень концентрації позикового капіталу	0,997	1,008	0,998	0,011	-0,010	0,001
Показник стабільності фінансової структури (коефіцієнт фінансування)	0,003	-0,008	0,002	-0,011	0,010	-0,001
Фінансовий леверидж (показник фінансового важеля)	0,039	-44,948	259,078	-44,988	304,026	259,039
Коефіцієнт загальної фінансової стійкості	0,003	0,366	0,477	0,364	0,111	0,475

Оцінюючи фінансову стійкість, варто зауважити, що 2022-23 рік виявилися найскладнішим для компанії, що пов'язано із вторгненням Росії. Наступним важливим показником є коефіцієнт фінансової незалежності, який відображає частку активів, що фінансуються власними джерелами (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6 - Динаміка показників ліквідності ТОВ «Галіція-Трейд» у 2022-2024 роках.

Показники	Роки			Величина абсолютного відхилення, грн.		
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022
Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань (поточна ліквідність)	1,00	1,57	1,88	0,57	031	0,87
Показник швидкої ліквідності	0,19	0,62	1,58	0,42	0,97	139
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0	0,05	0,0006	0,05	-0,05	0,00
Відношення короткострокової дебіторської заборгованості до кредиторської заборгованості	0,19	0,60	1,54	0,41	0,94	1,35

За результатами аналізу, ТОВ «Галіція-Трейд» демонструє високу залежність від позикових коштів: у 2022 та 2024 роках частка власних ресурсів у фінансуванні активів не перевищує 1%, а у 2023 році компанія опинилася в зоні ризику банкрутства.

У підсумку, проведений аналіз фінансових коефіцієнтів підприємства засвідчив наявність коливань у динаміці основних показників. Це свідчить про нестабільність результатів господарської діяльності, що потребує підвищеної уваги до процесів фінансового управління.

2.3. Аналіз маркетингової політики та конкурентних переваг компанії ТОВ «Галіція-Трейд».

З метою оцінки ринкових позицій підприємства у сегменті сокової продукції на території України було здійснено комплексне дослідження маркетингової діяльності компанії ТОВ «Галіція-Трейд». У ході аналізу визначено основну споживчу аудиторію, а також проведено оцінку конкурентоспроможності фірми.

Значну увагу приділено елементам маркетингового комплексу, які

представлено у таблиці 2.7, оскільки вони становлять основу подальшої оцінки ефективності реалізованої маркетингової стратегії.

Таблиця 2.7 - Маркетинговий інструментарій, що використовується компанією ТОВ «Галіція-Трейд» [17].

Асортиментна політика	Компанія ТОВ «ТОВ «Галіція-Трейд»» представлена широким спектром продукції. Уся номенклатура товарів характеризується єдністю у підходах до виробництва, цільовому призначенні та застосовуваних каналах реалізації. Серед ключових брендів, під якими випускається продукція, вирізняються Galicia, Filvarok та Світанок. Кожна з торгових марок охоплює понад двадцять смакових варіантів, серед яких наявні як традиційні (наприклад, яблучний чи томатний соки), так і менш поширені - з мандарину, апельсина тощо.
Цінова стратегія підприємства	У зв'язку з широким асортиментом продукції, ціновий діапазон товарів є досить варіативним. Компанія реалізує підхід до формування цін, орієнтуючись переважно на витратну складову. Вартість продукції також формується з урахуванням її якості. Для брендів Galicia та Filvarok застосовується стратегія преміального ціноутворення. У той же час торгова марка «Світанок» позиціонується в категорії продукції середнього та бюджетного сегментів.
Канали розподілу продукції (місце реалізації)	Підприємство утримує одну з провідних позицій на вітчизняному ринку сокової продукції, охоплюючи орієнтовно 14% його частки. Реалізація товарів здійснюється через різні торгові формати - від великих мережевих супермаркетів і гіпермаркетів до дрібних роздрібних точок продажу. У дистрибуції компанія застосовує як однорівневу, так і дворівневу систему збуту, що дає змогу ефективно охоплювати різні сегменти споживачів.
Методи просування товару на ринку	У процесі просування продукції підприємство застосовує комплекс інструментів маркетингових комунікацій. Серед основних засобів варто виокремити заходи зі стимулювання продажів, використання традиційної та зовнішньої реклами, присутність у цифровому середовищі, зокрема - на платформах соціальних мереж та YouTube. Окрім того, компанія активно залучає продакт-плейсмент, друковані інформаційні матеріали у місцях продажу, а також бере участь у профільних виставкових заходах для підвищення впізнаваності бренду.
Управління персоналом і взаємодія з клієнтами	У штаті підприємства зайняті фахівці з високим рівнем професійної підготовки та відповідними компетенціями у своїй галузі.
Організація процесів обслуговування споживачів	Процес придбання сокової продукції компанії є зручним і не потребує значних часових витрат або додаткових зусиль з боку споживача, оскільки товари легко доступні в торговельній мережі.
Матеріально-просторове середовище обслуговування	Основні офісні приміщення розташовані в центральній частині міста, розподілені рівномірно, що забезпечує їх зручний доступ. Внутрішнє оформлення офісів створює комфортну і приємну атмосферу, сприяючи ефективному проведенню переговорів та укладенню угод.

Компанія ТОВ «Галіція-Трейд» тривалий час функціонує на внутрішньому ринку, що сприяло формуванню позитивного споживчого іміджу та високого рівня довіри до бренду. Підприємство займає провідні

позиції серед українських виробників соків та смузі, і прагне розширити присутність на ринку, щоб стати абсолютним лідером галузі.

Стратегічною метою компанії є зростання частки власної продукції у загальному обсязі ринку. Планується як розширення товарного портфеля, так і вибуття найменш вигідних, які демонструють низьку рентабельність.

На рисунку 2.12 зображено піраміду класифікації соків, де також відзначено позицію компанії ТОВ «Галіція-Трейд» із її основним брендом Galicia.



Рис. 2.12. Класифікаційна піраміда соків та позиція компанії ТОВ «Галіція-Трейд» із брендом Galicia у цій структурі.

У підставі піраміди розташовані свіжі фрукти, ягоди та овочі, що є базою для будь-яких соків чи напоїв на їх основі.

Наступним рівнем є фреші - свіжовичавлені соки, які не піддаються термічній обробці.

Третій рівень займають соки прямого віджиму, що виробляються компанією ТОВ «Галіція-Трейд» під торговою маркою Galicia. Головною перевагою цих соків є відсутність додавання цукру, води чи барвників, що робить їх натуральними та доступними для придбання у роздрібній мережі.

На четвертій позиції розташовані соки, що відновлені на 100%, які виробляються із концентрованого соку.

На п'ятому щаблі знаходяться нектари, що виготовляються за технологією відновлених соків шляхом розведення концентрату водою.

Частка води у нектарах суттєво більша і становить близько 900 мл на літр продукту.

Асортимент продукції компанії ТОВ «Галіція-Трейд» наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Продуктовий портфель компанії ТОВ «Галіція-Трейд» [18].

Соки прямого віджиму.	Продукція пюре	Концентровані соки	Фрукти та овочі глибокої заморозки	Продукти з ароматичними добавками.	Соки, виготовлені шляхом відновлення з концентрату.
Томатний сік з м'якоттю представлений у лінійці.	грушеве	із плоду вишні	плід броколі	ягода вишні	сік з яблук
Неосвітлений яблучний сік з додаванням імбиру також доступний.	малинове	із ягоди горобини	ягода вишні	ягода полуниці	сік зі суміші персика та яблука
Сік, що поєднує яблуко та вишню, пропонується споживачам.	полуничне	із плоду полуниці	ягода малини	ягода чорної смородини	сік з томатів
В асортименті є суміш яблучного та гарбузового соку.	чорничне	із ягоди смородини	ягода полуниці	ягода чорниці	яблучно-грушевий сік
Продукт з поєднанням яблука та груші користується попитом.	яблуневе	із ягоди чорниці	плід порею	яблука	сік зі суміші яблука та груші
Сік яблучно-морквяний також входить у перелік продукції.	-	із яблук	томатний плід	-	мультифруктовий сік
Пропонується суміш яблучного і бурякового соків.	-	-	плід цвітної капусти	-	яблучно-виноградний сік
Традиційний яблучний сік є базовою позицією.	-	-	ягоди чорної смородини	-	яблучно-вишневий сік
Яблучний сік із додаванням кориці має своїх	-	-	чорниці	-	яблучний нектар без цукру
Сік з м'якоттю на основі яблук доступний	-	-	-	-	ягідний сік із м'якоттю
Компанія випускає яблучно-мандариновий сік.	-	-	-	-	яблучно-полуничний сік

Вся організаційна структура підприємства сконцентрована на основному виді діяльності - переробці фруктової та овочевої сировини. На

сьогоднішній день асортимент продукції ТОВ «Галіція-Трейд» не відзначається великою різноманітністю, але вирізняється значною глибиною (рис. 2.13.).



Рис. 2.13. Структура асортименту ТОВ «Галіція-Трейд», у %.

Для проведення оцінки асортиментних категорій продукції ТОВ «Галіція-Трейд» була складена матриця БКГ, яка базується на показниках частки ринку та темпах її зростання (рис. 2.14).

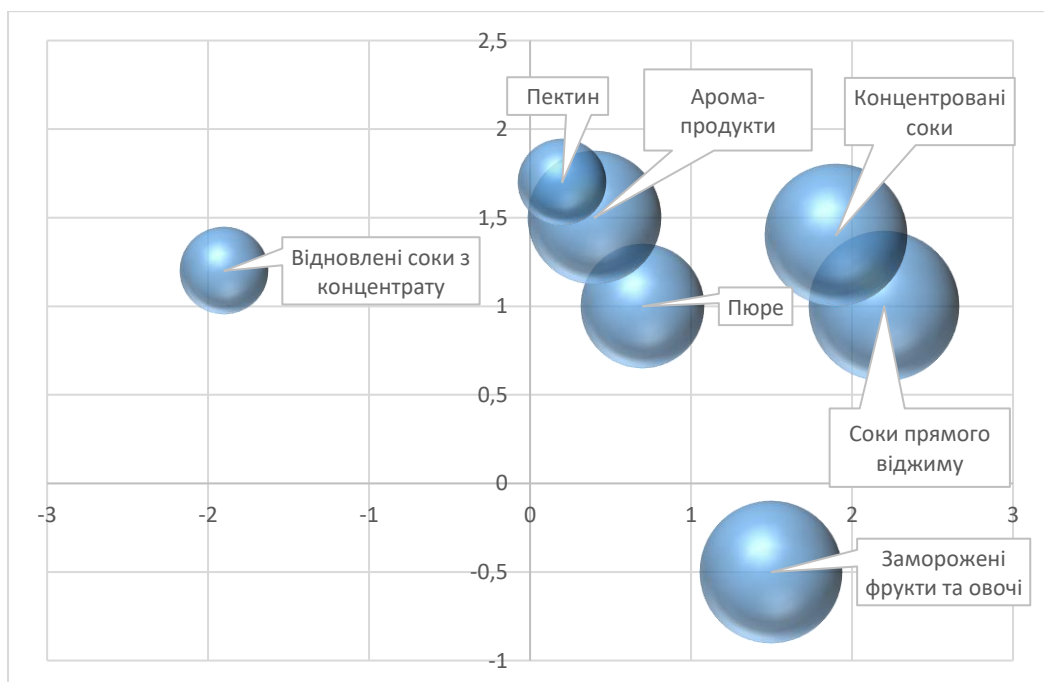


Рис. 2.14. Матриця БКГ, створена для компанії ТОВ «Галіція-Трейд».

До категорії «Важкі діти» віднесені товари, що представляють

відновлені соки з концентрату. Ця група характеризується швидкими темпами зростання, але має невелику частку на ринку. Вона потребує значних інвестицій для підтримки темпів розвитку та зміцнення позицій компанії.

Сектор «Зірки» включає соки прямого віджиму, концентрати, пюре, арома-продукти та пектин. Ці товари є лідерами ринку, демонструють високий рівень продажів і прибутковості, однак потребують значних витрат на маркетингові заходи. Для них переважно використовується стратегія збереження лідерства.

Група «Дійні корови» представлена замороженими фруктами та овочами. Ці продукти лідирують на стабільному, але стагнующому ринку, при цьому приносять високий прибуток, потребують мінімальних інвестицій у розвиток і просування, однак не мають потенціалу для подальшого зростання. Для них характерна стратегія максимізації прибутку з одночасною підтримкою розвитку інших груп товарів, таких як «зірки» та «важкі діти». Крім того, проведено аналіз динаміки виробництва продукції з урахуванням торгових марок (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9 - Зміни у структурі асортименту продукції ТОВ «Галісія-Трейд» за торговими марками.

Найменування торгової марки	Обсяг виробленої продукції в грошовому вимірі, тис.		Склад товарного асортименту.		Зміни в структурних показниках,
	2023 р.	2024 р.	2023 р.	2024 р.	
1. ТМ Galicia	29573,6	94057,45	91,04	97,02	5,98
2. ТМ Filvarok	2822,61	2544,02	8,69	2,62	-6,07
3. ТМ Світанок	84,02	337,13	0,26	0,35	0,09
Сукупно	32481,24	96940,6	100	100	-

Згідно з даними, наведеними у таблиці, можна зробити висновок, що провідну позицію в асортиментній структурі займає торгова марка «Galicia», питома вага якої становить більшість продукції (у 2023 році - 91,04 %, у 2024 - 97,02 %). Цей продукт користується високим попитом і вживається майже щодня, що обґрунтовує його значну частку у загальній структурі.

Також було побудовано матрицю БКГ для торгових марок ТОВ

«Галіція-Трейд» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Вихідні дані для побудови матриці БКГ за торговими марками для ТОВ «Галіція-Трейд»

Продуктова лінійка.	Швидкість зростання ринку.	Відносна ринкова частка (порівняння компанії з
TM Galicia	3,5%	13,1
TM Filvarok	4,1%	1,4
TM Світанок	5,3%	0,5

У групу «Дійні корови» віднесена марка Galicia, яка утримує лідерську позицію завдяки стабільному збуту та максимальному прибутку (рис. 2.15). Стратегія компанії зосереджена на підтримці існуючого становища якомога довше, шляхом стимулювання лояльності клієнтів, проведення періодичних рекламних кампаній і запровадження нових цінових акцій.

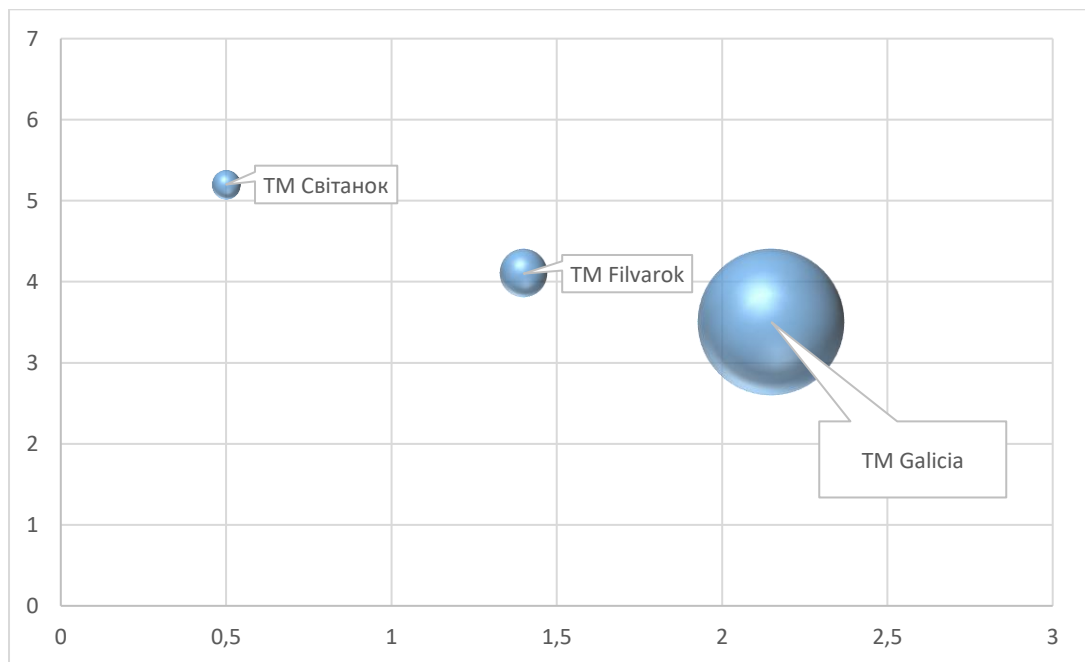


Рис. 2.15. Зразок матриці БКГ для брендів компанії ТОВ «Галіція-Трейд».

До категорії «зірки» віднесена торгова марка Filvarok. Стратегія підприємства спрямована на збільшення частки ринку та розширення присутності на території України, оскільки бренд поки що відомий переважно на Західній Україні. Основне завдання полягає у збереженні унікальних переваг продукції на фоні посиленої конкуренції, а також у

проведенні заходів для підтримки та розвитку бренду з додатковим фінансуванням.

До сегменту «важкі діти» входить торгова марка Світанок, яка відносно недавно з'явилася на ринку і наразі має слабку підтримку споживачів. Лідерські позиції на ринку займають конкуренти. Стратегія компанії передбачає активізацію зусиль для посилення позицій на цьому сегменті. Для утримання або збільшення ринкової частки за умов жорсткої конкуренції потрібне суттєве фінансування.

Щодо маркетингової стратегії розподілу продукції, її візуалізація представлена на рисунку 2.16.

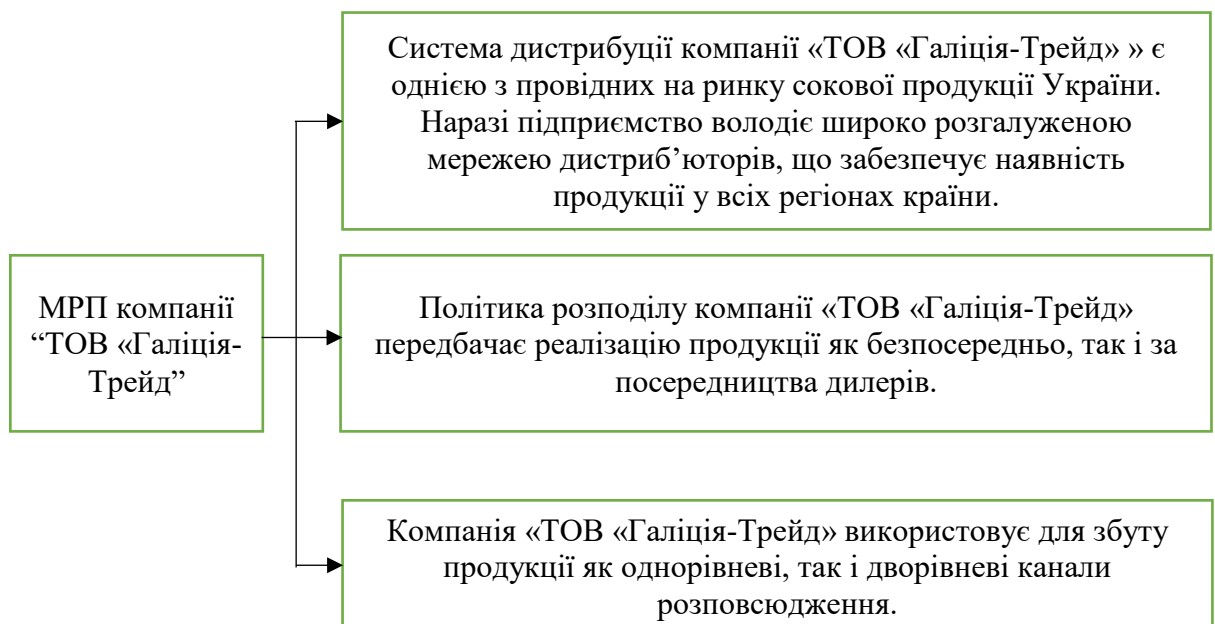


Рис. 2.16. Політика дистрибуції компанії «ТОВ «Галіція-Трейд»» у сфері маркетингу.

Розглянемо більш детально канали збуту, які застосовує компанія для збуту своєї продукції (рис. 2.17). Отже, компанія використовує однорівневий та дворівневий канали розподілу.

Стосовно комунікаційної політики ТОВ «Галіція-Трейд» використовує такі канали комунікації як: соціальні мережі (Фейсбук, Інстаграм); пошукова реклама; - банерна реклама; роздача листівок; проведення опитування своїх споживачів; емейл-розсилка; участь у виставках та ярмарках.

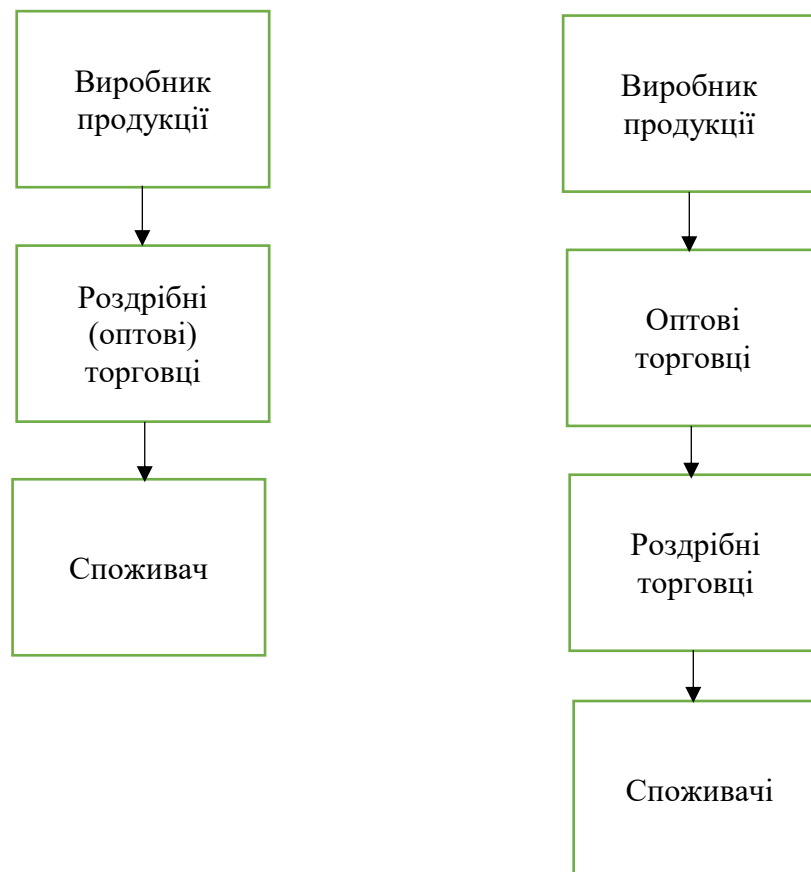


Рис. 2.17. Система розповсюдження продукції підприємства ТОВ «Галіція-Трейд».

Сучасні методи просування характеризуються великою різноманітністю та орієнтовані на взаємодію з конкретними цільовими групами. У зв'язку з цим, для компанії ТОВ «Галіція-Трейд» застосовуються підходи, спрямовані на залучення як партнерів, так і широкого кола кінцевих споживачів.

Отже, компанія ТОВ «Галіція-Трейд» активно здійснює рекламну діяльність на ринку соків, акцентуючи увагу на торговій марці Galicia. Підприємство активно представлено в соціальних мережах, використовує телевізійну та зовнішню рекламу, а також виступає спонсором різноманітних заходів. Крім того, ТОВ «Галіція-Трейд» має власний офіційний сайт, а також сторінки у Facebook і Instagram (табл. 2.11.).

Проаналізувавши маркетингову діяльність, можна зробити висновок, що компанія постійно працює над удосконаленням своєї маркетингової стратегії, адаптуючись до реакції споживачів та конкурентного середовища.

Таблиця 2.11 - Головні інструменти просування товарів компанії ТОВ «Галіція-Трейд»ю

Способи	Значення методів
Оформлення торгових точок	Оскільки ТОВ «Галіція-Трейд» не фокусується на власних магазинах, компанія зосереджує увагу на виділенні місць для своєї продукції у торгових мережах. Партнери забезпечуються промоційними матеріалами та інструкціями з викладки товарів.
Інтернет-просування.	Цей метод залучення клієнтів і партнерів є ключовим у діяльності ТОВ «Галіція-Трейд» і відзначається високою ефективністю завдяки таким особливостям, як емоційна близькість до аудиторії та сучасний підхід. Використовуючи мінімальні ресурси, компанія забезпечує тісний зв'язок зі споживачами, оперативно взаємодіє з партнерами та контролює результати своєї роботи. Офіційні вебресурси компанії: https://tbfgroup.com/en/ та https://www.galicia.com.ua/
Участь у виставках та ярмарках.	ТОВ «Галіція-Трейд» бере участь у виставкових подіях, що є ефективним способом залучення нових партнерів і клієнтів. Особливістю таких ярмарків і виставок є можливість здійснювати комерційну діяльність безпосередньо на місці проведення, використовуючи власні промо-матеріали, а також організовувати презентації для залучення більшої аудиторії споживачів і партнерів.

Тому «ТОВ «Галіція-Трейд»» необхідно продовжувати моніторинг ринкової ситуації, аналіз поведінки покупців і регулярно оновлювати технічні характеристики та якість своєї продукції. Також було вивчено ключові компоненти мікросередовища ТОВ «Галіція-Трейд» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Елементи внутрішнього ринкового середовища, що безпосередньо впливають на діяльність компанії ТОВ «Галіція-Трейд».

Елементи	Характеристика
1. Постачальники сировини	Interfruit, S.A. (Аргентина), Ізраїльська компанія “Gan Shmuel Foords Ltd”, Миколаївський цукровий завод, Акціонерне товариство “Каменський”, Акціонерне товариство “Плодоовочпром”, тощо.
2. Посередники на ринку	Торгівельні мережі “Ашан”; “Метро”, “Сільпо” та ін.
3. Споживачі продукції	Громадяни України
4. Конкуренти на ринку	Торгові марки “Сандора”, “Jaffa”, “Садочок” та “Rich”.

У процесі вивчення поведінки споживачів було ідентифіковано ключові риси цільової аудиторії продукції компанії ТОВ «Галіція-Трейд», зокрема торговельної марки «Galicia». З цією метою було проведено

анкетне опитування, у якому взяли участь 65 респондентів. Результати аналізу, здійсненого з урахуванням просторової характеристики, свідчать про те, що переважна частина споживачів продукції ТМ «Galicia» проживає у містах із великою кількістю населення - 45%. Водночас найменший попит зафіксовано серед мешканців сільської місцевості (рис. 2.18).

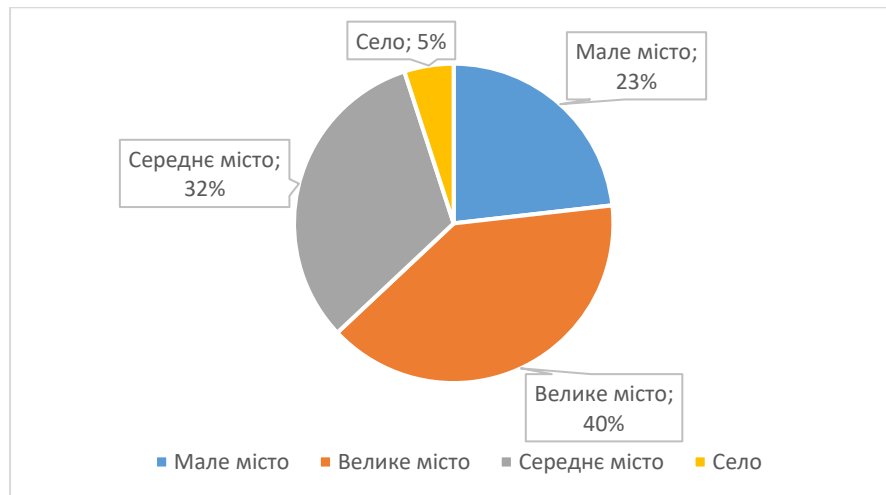


Рис. 2.18. Розподіл споживчої аудиторії продукції ТМ «Galicia» відповідно до географічного критерію, у %.

За підсумками проведеного опитування визначено, що основними факторами, які впливають на вибір соків торгової марки «Galicia», є якість продукту та його натуральність. Наступними за значущістю чинниками виступають ціна, смакові характеристики та відсутність консервантів у складі (рис. 2.19).

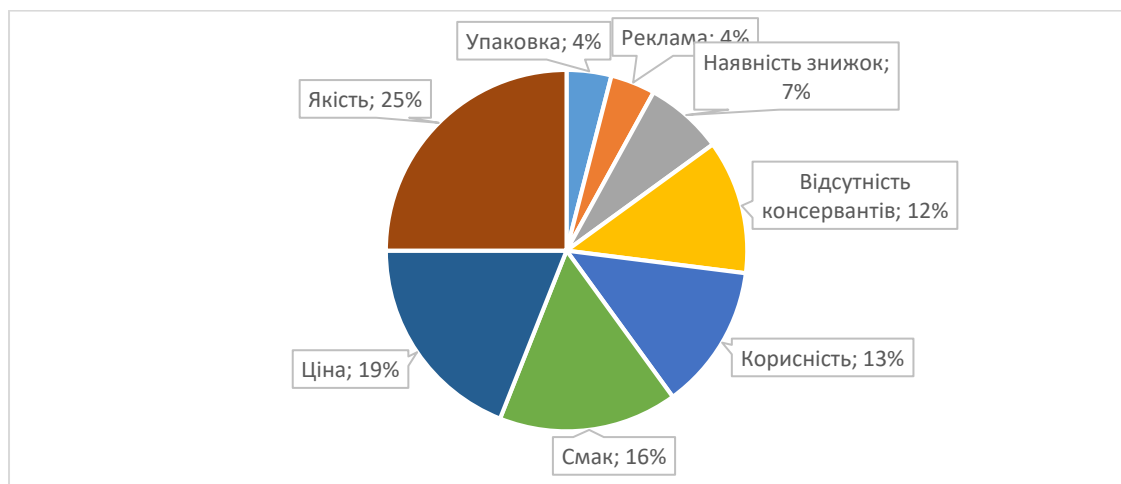


Рис. 2.19. Розподіл споживачів за критеріями вибору соків ТМ «Galicia», у %.

В ході вивчення ринку та конкурентного середовища було здійснено

аналіз основних гравців на ринку сокової продукції. Головними конкурентами компанії ТОВ «Галіція-Трейд» в українському сегменті є корпорації PepsiCo, «Кока-Кола Беверіджис Україна», компанія «Вітмарк-Україна».

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Галіція-Трейд» та її основних суперників було залучено команду експертів, до складу якої увійшли керівник маркетингового департаменту, менеджер з виробництва та директор з розвитку. Оцінювання проводилося за п'ятибальною шкалою, де максимальна оцінка становила 5 балів, а мінімальна - 1 бал (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Аналіз позицій компанії ТОВ «Галіція-Трейд» щодо конкурентів на ринку.

Назва параметру	ТОВ «Галіція-Трейд»	Pepsi Co	Coca Cola	Vitmark-Україна
1. Характеристика компанії				
Асортимент товарної продукції	ТМ Galicia. ТМ Filvarok, ТМ Світанок Понад 30 смаків	ТМ «Сандора», ТМ «Садочок» Понад 30 смаків	3 товарні бренди. Понад 30 смаків	ТМ Jaffa, «Наш сік», «Чудо-Чадло», Aquarete. Nestle, та Vega Milk. Більше 30 смаків
Політика ціноутворення	Висока ціна	Середня ціна	Середня ціна	Середня ціна
Використання натуральної сировини	Переважає фруктова база	Фруктові нектари	Фруктові нектари	Фруктові нектари
Екологічна безпека пакувальних матеріалів.	Екологічна	Екологічна	Екологічна	Екологічна
Відповідність виробничим стандартам якості.	+	+	+	+
Кількість торговельних майданчиків.	8 виробничих підприємств	3 виробничі підприємства	2 виробничі підприємства	4 виробничі підприємства
Досвід діяльності на ринковому сегменті.	20 р.	21 р.	28 р.	29 р.
2. Нараховані бали				
Номенклатура продукції.	3	3	4	5
Цінова стратегія підприємства.	3	4	4	4
Використання природної сировини.	5	3	3	3
Екологічність упаковки продукції	5	5	5	5
Відповідність стандартам якості при виробництві.	5	5	5	5

Найвищі показники конкурентоспроможності демонструють компанії ТОВ «Галіція-Трейд» та «Вітмарк-Україна». Такі результати досягаються

завдяки різноманітному продуктовому портфелю та добре розвиненій мережі виробничих потужностей. На рисунку 2.20 наведено багатокутник конкурентних характеристик ТОВ «Галіція-Трейд» і його конкурентів.

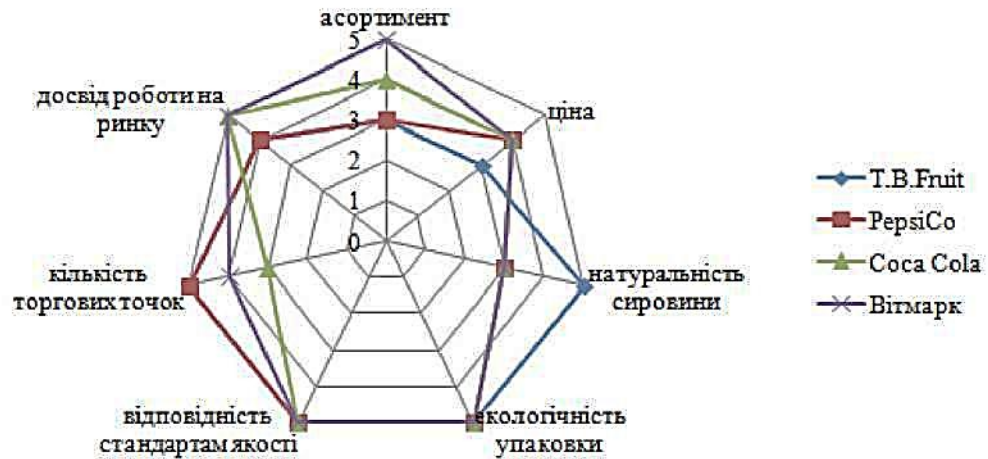


Рис. 2.20. Графічне відображення конкурентних переваг компанії ТОВ «Галіція-Трейд» і її основних суперників.

Під час дослідження конкурентоспроможності компанії було ідентифіковано та м (КФУ) для ТОВ «Галіція-Трейд» та її найближчих конкурентів (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 - Оцінка основних факторів успішності компанії ТОВ «Галіція-Трейд» та її конкурентного середовища.

Ключові чинники успіху	Оцінка чинника	ТОВ «Галіція-Трейд»		Pepsi Co		Vitmark-Україна	
		Рейтинг	Сукупна оцінка	Рейтинг	Сукупна оцінка	Рейтинг	Сукупна оцінка
Якість товару	0,4	5	2	4	1,6	4	1,6
Обсяги продажів	0,15	3	0,45	5	0,75	4	0,6
Частка на ринку	0,15	2	0,3	5	0,75	3	0,45
Ціна товару	0,3	3	0,9	4	1,2	4	1,2
Усього	1		3,65		4,3		3,85

Результати проведеного аналізу свідчать, що компанія ТОВ «Галіція-Трейд» отримала найнижчий інтегрований бал, що вказує на її діяльність у певному сегменті ринку з переважним орієнтуванням на міжнародні ринки. Різниця між нею та лідерами ринку є мінімальною, тому надалі необхідно посилювати конкурентні переваги, що дозволить компанії претендувати на провідні позиції.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ “ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД”.

3.1. Перспективні підходи до оцінки маркетингового потенціалу ТОВ “Галіція-Трейд”.

Зростаюча конкуренція, нестабільність та погіршення рівня прогнозованості зовнішнього середовища знижує можливості ТОВ «Галіція-Трейд» до забезпечення високої ефективності діяльності та конкурентоздатності продукції на ринку. Саме тому, вважаємо необхідним впровадження елементів маркетингу у господарську діяльність групи ТОВ «Галіція-Трейд», що, у подальшому стане вагомим резервом для забезпечення високої ефективності реалізації наявного ресурсного потенціалу. Варто уточнити, що показник рівня маркетингової спроможності компаній залежить від низки показників, найбільш вагомими з котрих є: розмір бізнесу, що забезпечує управління, вид продукції, асортимент, фінансові можливості, структура організації тощо. На рисунку 3.1. нами запропоновано чинники, що впливають на процес формування структури маркетингового потенціалу досліджуваної групи компаній.

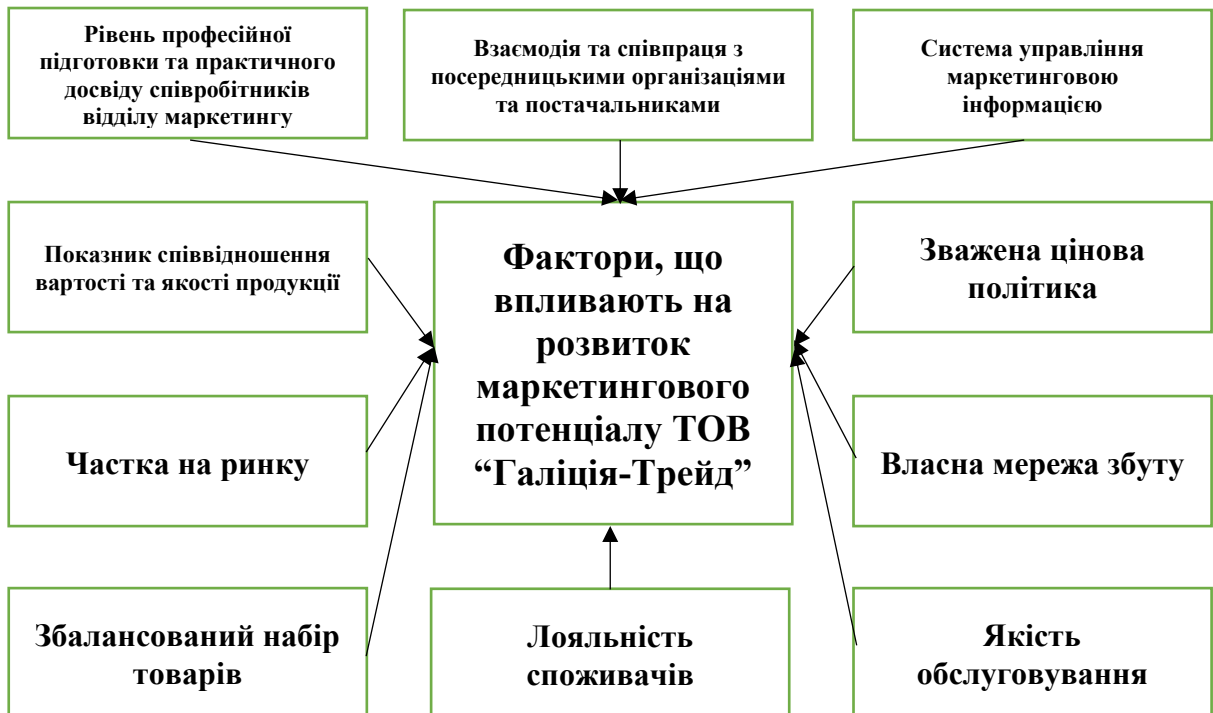


Рис. 3.1. Фактори, що впливають на розвиток маркетингового потенціалу ТОВ “Галіція-Трейд”.

У переліку поданих чинників маркетингової спроможності варто виділити спроможність системи, а саме - керівництва та працівників компанії, керувати уже наявними у ТОВ «Галіція-Трейд» ресурсами. Для її підвищення необхідно, щоб маркетингова спроможність ТОВ «Галіція-Трейд» базувалась на: маркетинговому комплексі, маркетингових дослідженнях і аналізі маркетингової інформації, матеріальних цінностях, кадрових ресурсах, кваліфікованій роботі служби маркетингу групи компаній.

У цьому контексті особливу увагу необхідно акцентувати на активізацію маркетингового потенціалу досліджуваного суб'єкта ринку, котрий у перспективі здатен забезпечити формування конкурентних переваг на споживчих ринку в контексті глобалізації.

Тому нами узагальнено ключові, на нашу думку, чинники, що здійснюють вплив на формування і розвиток маркетингового потенціалу досліджуваної ТОВ «Галіція-Трейд». У поданому рисунку 3.2 наведено чинники активатори, котрі здатні чинити вплив на розвиток маркетингового потенціалу проаналізованої групи компаній.

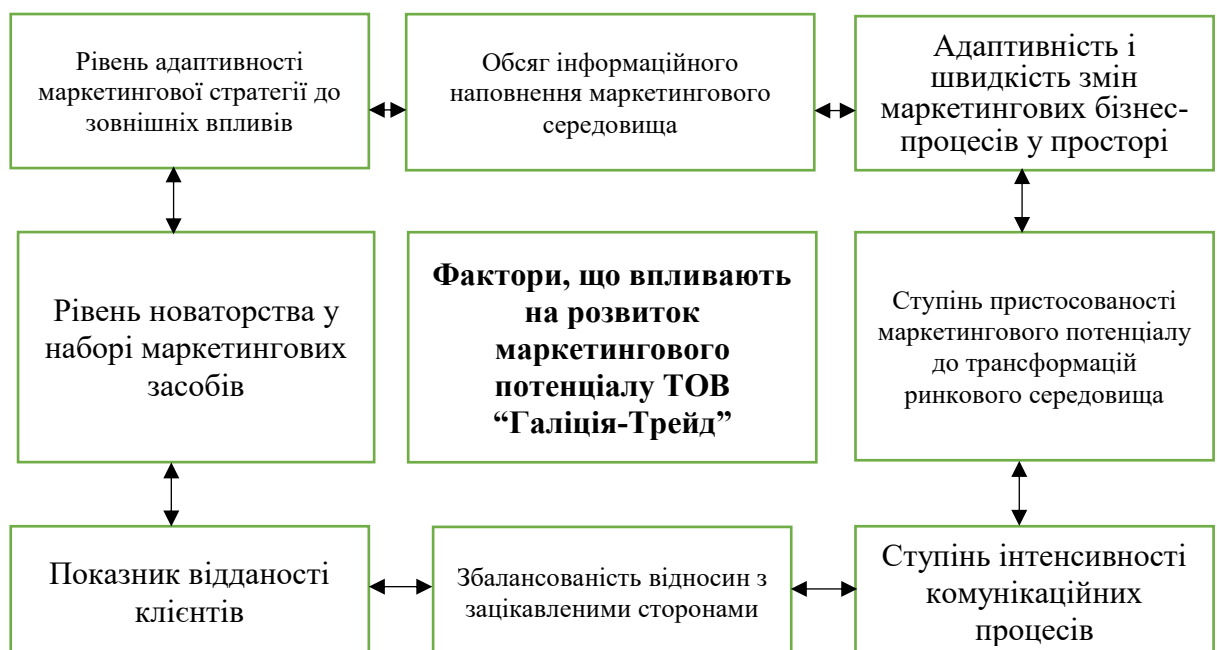


Рис. 3.2. Проаналізовані чинники-активатори, які впливають на процес формування маркетингового потенціалу компаній ТОВ «Галіція-Трейд».

Потреба у аналізі й оцінці чинників маркетингового середовища зумовлюється необхідністю виявлення ключових стратегічних проблем, що стримують подальший розвиток ТОВ «Галіція-Трейд», а також сповільнюють реалізацію її маркетингового потенціалу.

Нами виявлено виявили основні чинники впливу на формування маркетингового середовища компаній ТОВ «Галіція-Трейд» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. - Досліджені чинники впливу на процес формування маркетингового потенціалу компаній ТОВ «Галіція-Трейд».

Чинники макро- зовнішнього) середовища	Чинники мікро- (внутрішнього) середовища	Внутрішні чинники компанії
Політичні	Формування контактних аудиторій	Кадровий потенціал
Економічні	Вплив конкурентів	Обсяг основних засобів
Наукові	Співпраця з постачальниками	Фінансові показники діяльності
Інституційні	Взаємодія з маркетинговими посередниками	Обсяг оборотних засобів
Природно-кліматичні	Робота з клієнтами	Місце компанії на ринку
Культурні		Політика формування ціни
Технологічні		Собівартість продукції, що реалізується компанією
Купівельна спроможність населення		
Екологічні		

Виходячи із вищеподаних кроків та із врахуванням праць вчених-дослідників маркетингового потенціалу підприємств, вважаємо за необхідне виділити три ключові блоки досліджень, котрі необхідно здійснити у процесі час аналізу й оцінювання маркетингового потенціалу ТОВ «Галіція-Трейд», зокрема:

1. дослідження ринкового середовища ТОВ «Галіція-Трейд» та можливостей маркетингового впливу на нього як загалом, так і у розрізі окремих сегментів;
2. оцінювання структурних характеристик торгового персоналу ТОВ

“Галіція-Трейд” і формування їх оптимальних кількісних і якісних характеристик;

3. дослідження тенденцій та можливих шляхів оптимального поєднання профілю маркетингового потенціалу товариства з обмеженою відповідальністю “Галіція-Трейд” і тенденцій ринкового середовища задля формування синергетичного ефекту впливу на цільові ринки і реалізації визначених цілей.

Оцінювання маркетингового потенціалу ТОВ “Галіція-Трейд” на даний час передбачає поєднання низки методів. За результатами проведеного дослідження нами узагальнено основні методи оцінювання маркетингового потенціалу об’єкта досліджень (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Запропоновані ключові підходи щодо оцінювання маркетингового потенціалу ТОВ “Галіція-Трейд”.

Науковий підхід	Характеристика підходу
Результативний підхід	Демонструє рівень можливостей маркетингової системи компанії. Оцінюється за допомогою кількісних методів. Вважаємо підхід ефективним, проте застосування виключно кількісних показників для оцінювання маркетингового потенціалу компанії є недостатнім
Діагностичний підхід	Заснований на використанні методу експертних оцінок. На даний час у літературі відчувається дефіцит чітких рекомендацій щодо його застосування, що значно ускладнює процес застосування даного методу у практичній діяльності
Комплексний підхід	Передбачає внутрішнє та зовнішнє оцінювання маркетингового потенціалу, таким чином розглядаються як об’єктивний, так і суб’єктивний елементи. Таким чином, він інтегрує у собі переваги попередніх двох підходів, проте через значну трудомісткість та великий обсяг інформації застосування цього методу на практиці є ресурсоємним процесом

Вважаємо, що реалізація тих чи інших методів для оцінювання маркетингового потенціалу ТОВ “Галіція-Трейд” залежить від наступних елементів:

1. цілі оцінювання;

2. вид та повнота вихідної інформації;

3. опис елементів маркетингового потенціалу, котрий здійснюють у формі оцінок, тощо.

У процесі майбутнього оцінювання маркетингового потенціалу ТОВ “Галіція-Трейд”, ми пропонуємо використовувати показники ринкового курсу, обсягу продажів, конкуренцію, обсягу та структури портфеля замовлень, витрат на рекламну діяльність. Якщо значення чинника можна вважати задовільним, йому присвоюють оцінку 1, якщо значення чинника вважається незадовільним, то йому присвоюють оцінку - 1, у інших випадках чиннику присвоюють нульовий бал.

Особливістю поданого нами методу є пропозиція щодо визначення ваги кожного показника через множення його коефіцієнту ваги на рівень застосування. Таким чином, сукупна величина маркетингового потенціалу ТОВ “Галіція-Трейд” визначатиметься сумою одержаних значень показників.

3.2. Перспективні напрямки маркетингової діяльності товариства з обмеженою відповідальністю “Галіція-Трейд”.

Для досягнення сталого зростання масштабу операцій ТОВ “Галіція-Трейд” необхідно створити власну оригінальну стратегію розвитку. Бізнес-стратегія є процесом формування очікуваних напрямків розвитку бізнесу на базі визначення якісно нових цілей, виявлення внутрішніх можливостей досліджуваного бізнесу і мінливих умов зовнішнього середовища. Бізнес-стратегія передбачає розробку набору заходів, котрі забезпечать її успіх. Саме тому, у процесі дослідження нами запропоновано перспективні напрями розвитку компанії котрі можуть бути успішно використаними ТОВ “Галіція-Трейд” у власній діяльності (табл. 3.3). Для досягнення визначених цілей ТОВ “Галіція-Трейд” має посилити власну присутність на вітчизняному ринку за рахунок підтримки і зміцнення торгової марки “Галіція”, котра представляє ТОВ “Галіція-Трейд” протягом близько років

на українському ринку.

Таблиця 3.3 – Стадії стратегічного планування на ТОВ “Галіція-Трейд”.

Запитання	Стадія стратегічного процесу	Опис фактичного стану
Стадія формування стратегії		
Якими є наміри компанії? Якою планує бути компанія?	У наміри компанії входить збільшення прибутку у майбутньому і розширення асортименту	Місія компанії повністю забезпечує її стратегічну орієнтацію. Плани включають чітко визначені цілі. Визначена концепція товару збігається із обраним типом збуту (прямим збутом)
Якою наразі є організація?	Підприємство є одним із лідерів у сфері виробництва смузі і дитячих соків	Значна частка ринку, щорічне зростання прибутку (на час дослідження - понад 8%)
Які цілі планує досягнути компанія?	Стати лідерами усього ринку сокової продукції	Виключення із наявного господарського портфелю товарів, котрі не приносять необхідного рівня прибутку. Створення і виведення на ринок новітніх товарів
Яким чином вона планує досягти цих цілей?	Через розширення асортименту: введення нових видів у асортимент і покращення вже наявних	Аналіз ринку, визначення, створення та планування виведення нових товарів на ринок, зацікавлення споживачів у новому товарі
Якими є альтернативні шляхи досягнення?	Виключення із асортименту продуктів, що приносять невисокий дохід. Розширення власної мережі збуту продукції	Реалізація нової стратегії збуту, сутність котрої полягає у відкритті брендівих магазинів для продажу продукції, котру виготовляє компанія
Стадія реалізація стратегії		
Як компанія запровадить плани у життя?	Через детальне вивчення ринку та залучення провідних спеціалістів.	Розроблення комплексу заходів по впровадженню нових товарів чи удосконаленню (модифікації) наявних
Як компанія дізнається про позитивний результат реалізації стратегії?	Одержання прибутку від введеної продукції є вищим відносно виключеної. Частка перевищуватиме частку попередньої продукції на понад 5%	Зростання зацікавленості споживачів після виведення нового товару на ринок, як наслідок - стає зростання прибутку.

Саме тому нами запропоновано удосконалити процес управління конкурентоздатністю торгової марки “Галіція”, котрий має забезпечити реалізацію чотирьох ключових функцій: організаційної; мотиваційної; планування та контролю. Детальну інформацію про запропоновані роботи подано у таблиці 3.4. Вважаємо, що обов’язки із управління конкурентоздатністю торгової марки “Галіція” має виконувати: директор із

маркетингу, генеральний директор, фінансовий директор, головний спеціаліст і начальник відділу продаж. та управлінням виробничою діяльністю.

Таблиця 3.4. - Рекомендовані функції управління конкурентоздатністю торгової марки “Галіція”.

№	Функція	Опис	Відповідальна особа
1	Організаційна	Виділення ключових категорій управління конкурентоздатністю, встановлення нормативів. Розподіл функцій із питань управління конкурентоздатністю	Керівник відділу маркетингу, головний технолог, керівник відділу продажів та фінансовий директор (CFO)
2	Мотиваційна	Виокремлення ключових індикаторів ефективності мотивації персоналу, що здійснює управління конкурентоздатністю компанії, розроблення системи KPI (Key Performance Indicators)	Керівник відділу маркетингу, генеральний директор та фінансовий директор
3	Планування	Планування комплексу заходів із управління конкурентоздатністю, розроблення заходів для підвищення конкурентоздатності	Керівник відділу маркетингу, генеральний директор та фінансовий директор
4	Контрольна	Контроль за виконанням категорій управління конкурентоздатністю, встановлення нормативів та подальших індикаторів ефективності мотивації персоналу, що зайнятий управлінням конкурентоздатністю компанії, показників контролю системи KPI	Керівник відділу маркетингу, генеральний директор та фінансовий директор

У зв’язку із цим у системі управління торгової марки “Галіція” необхідно створити показники і групи згідно трьох основних контурів управління: фінансової діяльності, маркетингу і виробництва. Вказаний розподіл праці пропонуємо для підвищення ефективності процесу управління маркетингом торгової марки «Галіція». Відповідальність за ефективну реалізацію кожного циклу управління несе визначений керівник вказаного структурного підрозділу.

Матрицю розподілу відповідальності за результати управління маркетинговою діяльністю торгової марки “Галіція” подано у таблиці 3.5. Ми вважаємо за доцільне рекомендувати здійснення розподілу праці за наступними контурами: управлінням маркетинговою діяльністю,

управлінням фінансовою діяльністю.

Таблиця 3.5 - Матриця функціональної відповідальності учасників процесу реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Галіція-Трейд».

№	Функція	Генеральний директор	Керівник відділу маркетингу	Головний технолог	Фінансовий директор (CFO)	Керівник відділу продажів
1.	Організація управління маркетинговою діяльністю					
1.1.	Виокремлення ключових напрямів маркетингової діяльності, встановлення нормативів у сфері:					
	фінансової підтримки маркетингу	*			*	*
	маркетингових комунікацій	*	*			
	виробничого забезпечення реалізації маркетингової стратегії	*		*	*	
1.2.	Розподіл функцій з питань організації маркетингової діяльності	*				
2	Мотивація персоналу у сфері маркетингової діяльності					
	Виокремлення індикаторів ефективності мотивації персоналу, задіяного в реалізації маркетингової стратегії	*			*	
	Розробка системи KPI та її показників у сфері:					
	фінансової діяльності, що підтримує маркетинг	*			*	*
	маркетингової діяльності	*	*			
	виробничої діяльності, що забезпечує виконання маркетингових заходів	*		*	*	
3	Планування маркетингової діяльності компанії					
3.1	Планування заходів з реалізації маркетингової стратегії компанії, розроблення заходів щодо підвищення її ефективності	*	*			
4	Контроль за реалізацією маркетингової діяльності					
4.1	Контроль виконання заходів маркетингової стратегії у розрізі:					
	фінансової діяльності	*			*	*
	маркетингової діяльності	*	*			
	виробничої діяльності, пов'язаної з маркетинговою логістикою	*		*	*	

Вважаємо, що ознакою висококонкурентоспроможного бізнесу, з позиції управління фінансами, є стабільні обсяги продажів, чистого

прибутку, показників фінансового стану, що перебувають у межах норми протягом тривалого часу.

Грунтуючись на вищезазначених завданнях управління маркетингом торгової марки «Галіція» вважаємо за доцільне запропонувати удосконалену стратегічну схему, подану на рисунку 3.3.

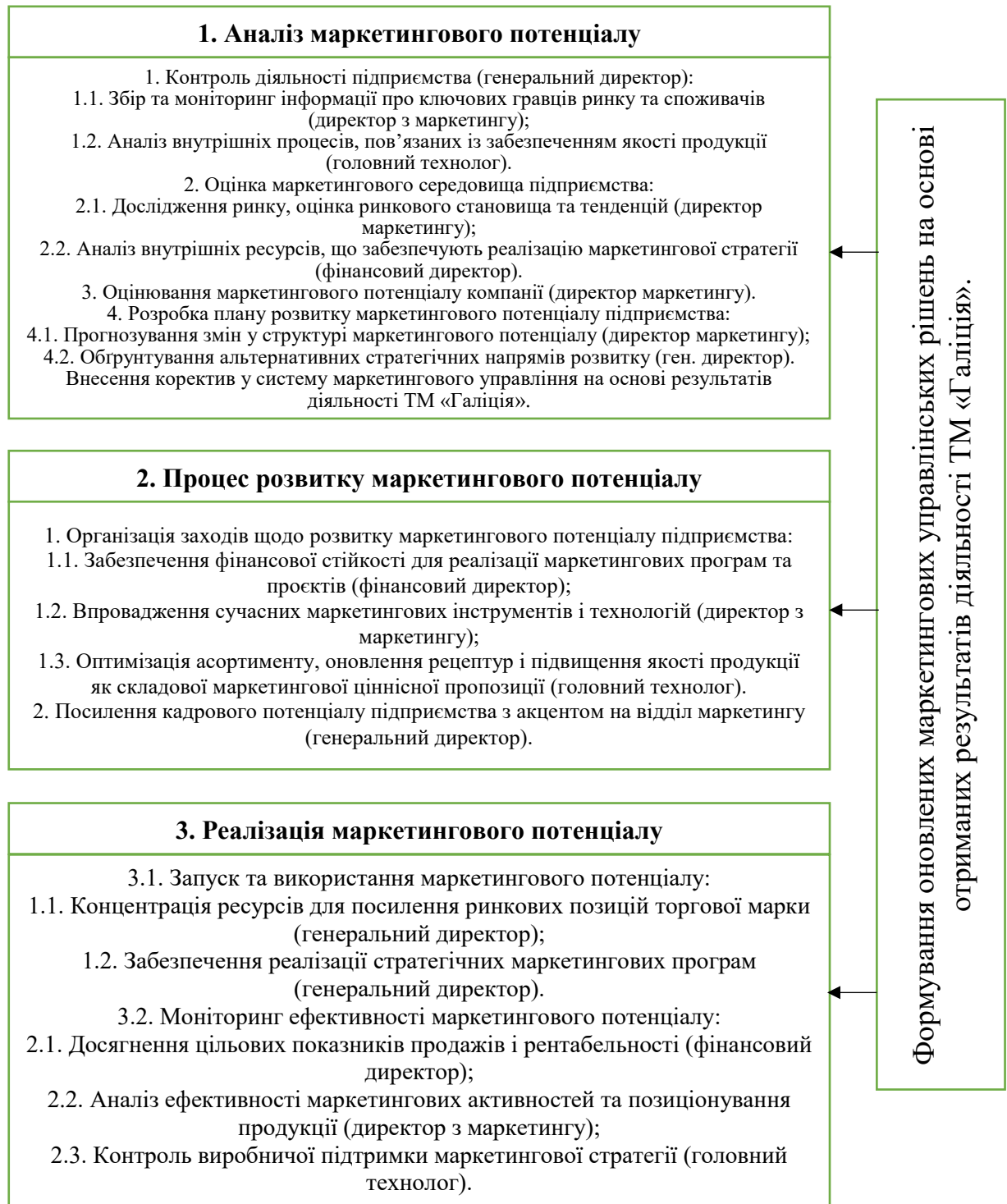


Рис. 3.3. Стратегічна схема організації процесу управління маркетинговим потенціалом торгової марки «Галіція».

Подану нами модель управління маркетинговим потенціалом торгової марки «Галіція» представлено у вигляді трьох етапів:

Етап 1: Визначення основної цілі управління щодо кожного циклу управління;

Етап 2: Формування маркетингової стратегії управління щодо кожного циклу управління;

Етап 3: Реалізація розробленої маркетингової стратегії управління щодо кожного циклу управління;

На основі наведеної на рисунку 3.3 запропонованої вдосконаленої моделі управління маркетинговим потенціалом торгової марки «Галіція» ми удосконалили етапи оцінювання ефективності управління маркетинговим потенціалом торгової марки «Галіція» (рис. 3.4).



Рис.3.4. Рекомендовані удосконалені етапи оцінювання ефективності управління маркетинговим потенціалом торгової марки «Галіція».

На основі врахування запропонованих удосконалених етапів оцінювання ефективності управління маркетинговим потенціалом торгової марки «Галіція» здійснено розрахунки результативності відповідної

системи управління (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Прогнозний розрахунок ефективності управління маркетинговим потенціалом ТМ «Галіція» за контурами діяльності.

№	Контур керування / Показники (індикатори)	Коефіцієнт вагомості у групі	Коефіцієнт вагомості у системі	Еталонний показник	ТМ «Галіція»	Відхилення
1	Фінансово-економічний контур					
	Показник приросту чистого доходу (понад 15% щорічно)	20,0%	10,0%	5,0	3,0	-2,0
	Показник чистого доходу (понад 10% щорічно)	20,0%	8,0%	5,0	2,0	-3,0
	Показник рентабельності діяльності (понад 10% щорічно)	30,0%	7,0%	5,0	2,0	-3,0
	Показник фінансової стійкості (понад 60%)	30,0%	5,0%	5,0	4,0	-1,0
	Всього	100,0%		20,0	11,0	-9,0
2	Контур управління маркетингом					
	Показник розширення асортименту (не менш ніж 5 товарів)	40,0%	10,0%	5,0	1,0	-4,0
	Досвід діяльності на ринку (не менш ніж 5 років)	30,0%	10,0%	5,0	5,0	0,0
	Показник широти маркетингових інструментів	30,0%	5,0%	5,0	3,0	-2,0
	Всього	100,0%		15,0	9,0	-6,0
3	Контур управління виробництвом					
	Зниження собівартості (від 2% щорічно)	20,0%	10,0%	5,0	1,0	-4,0
	Показники екологічності виробництва	30,0%	10,0%	5,0	5,0	0,0
	Відповідність виробництва відповідним стандартам якості продукції	30,0%	15,0%	5,0	5,0	0,0
	Чисельність виробничих площадок (понад 2)	20,0%	10,0%	5,0	1,0	-4,0
	Всього	100,0%		20,0	12,0	-0,0
Сукупно по системі		100,0%	100,0%	55,0	32,0	-23,0

Як демонструє запропонована нами вдосконалена модель оцінювання ефективності управління потенціалом, торгова марка “Галіція” відстає від еталонного показника на 23 бали. Ключовим, на наш погляд, недоліком ТМ “Галіція” є вузький асортимент та невелика кількість власних виробничих площадок. На рисунку 3.5 подано побудований за результатами дослідження Багатокутник оцінки ефективності маркетингового потенціалу ТМ «Галіція».

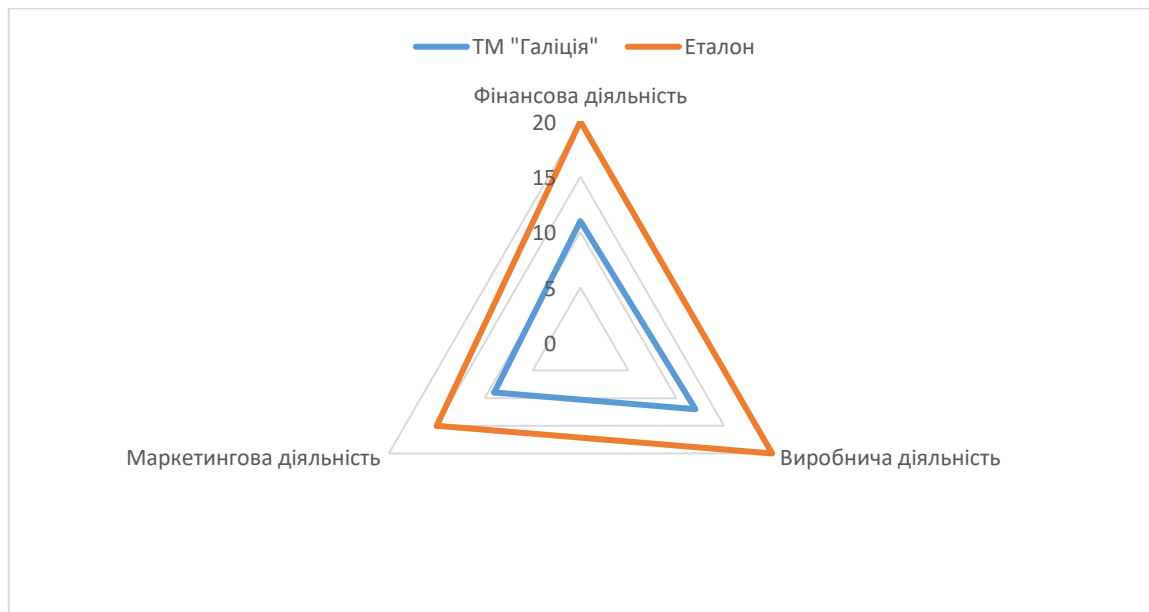


Рис. 3.5. Багатокутник оцінки ефективності маркетингового потенціалу ТМ «Галіція».

На основі представлених у матеріалі напрацювань відносно моделей удосконалення управління маркетинговим потенціалом торгової марки «Галіція», можемо здійснити опис її недоліків і заходів задля їхнього усунення (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Встановлені недоліки системи управління маркетинговим потенціалом торгової марки «Галіція» і перспективні заходи щодо їхнього усунення

№	Недолік	Характер впливу на ефективність бізнес-діяльності	Заходи щодо усунення недоліків
1	Вузький товарний асортимент	Зменшення кількості клієнтів, падіння чистого доходу і погіршення фінансових результатів	Розроблення та виведення на ринок нових продуктів
2	Недостатня кількість власних виробничих майданчиків	Додаткові затрати на оренду виробничих площ, погіршення фінансових результатів	Розширення масштабів виробництва
3	Зниження фінансових результатів	Падіння рівня рентабельності бізнес-діяльності	Розроблення антикризового плану, удосконалення управління активами і витратами

Беручи до уваги наведені у таблиці 3.7 заходи, розробимо маркетингову стратегію підвищення ефективності управління

маркетинговим потенціалом цієї торгової марки (рис. 3.6).



Рис.3.6. Маркетингова стратегія покращення управління маркетинговим потенціалом торгової марки «Галіція».

З метою підтвердження поданого проекту щодо виробництва нової продукції проведено соціологічне опитування.

В процесі проведеного маркетингового дослідження нами одержано результати, що демонструють вподобання споживачів.

Першим питанням інтерв'юера була частота вживання соків. Результати відповіді на це запитання подано у рисунку 3.7.

Переважає більшість респондентів вживають соки декілька разів протягом місяця - 46,0%.

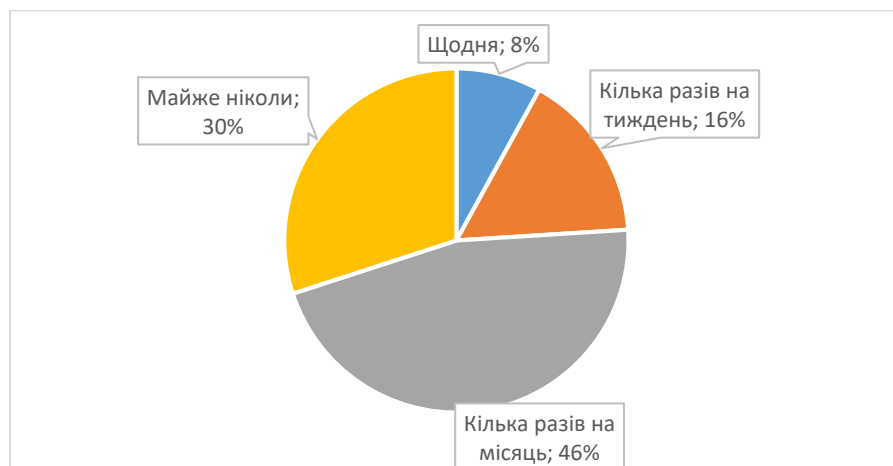


Рис. 3.7. Аналіз відповідей респондентів на запитання “Яка частота вживання вами соків?”.

Результати відповіді на запитання “Що для Вас важливо у виборі соку?” показані в рис. 3.8.

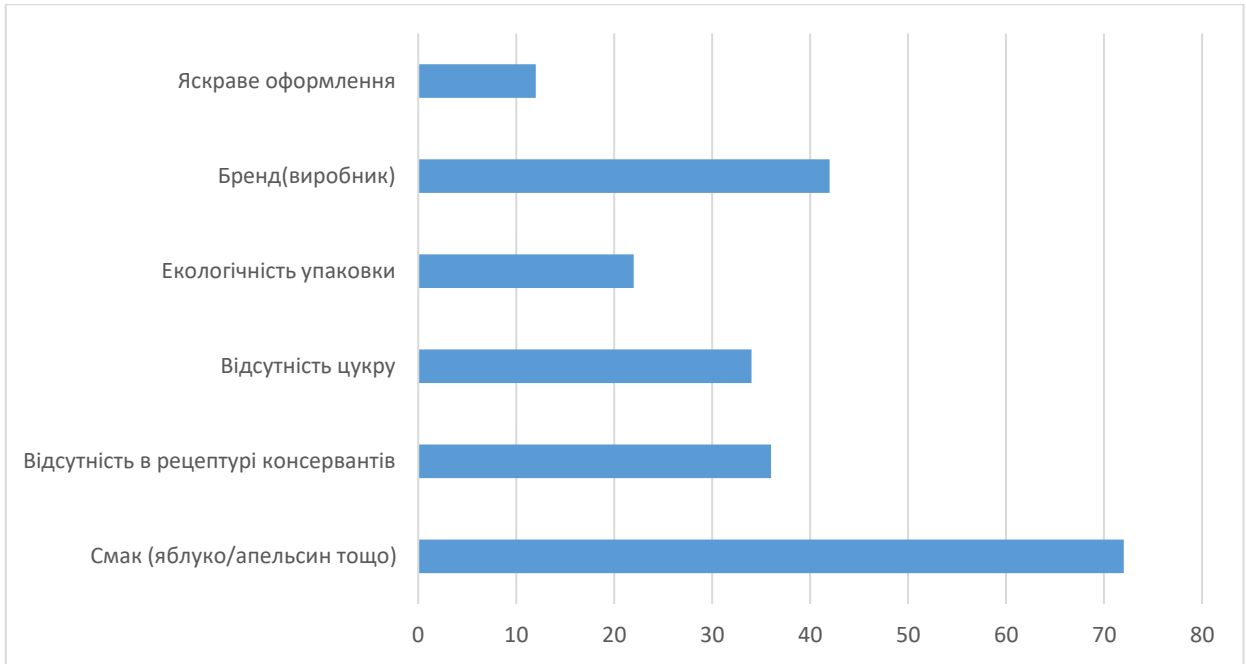


Рис.3.8. Аналіз відповідей респондентів на запитання “Які критерії для Вас є важливими у процесі вибору соку?”.

Таким чином, для переважної більшості споживачів основним чинником при виборі марки соку відіграє смак і бренд.

Результати відповідей на поставлене запитання: “Соки якої марки Ви вживаєте?” подано у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Аналіз відповідей респондентів на запитання “Соки якої марки Ви вживаєте?”.

№	Варіанти відповіді	Чисельність респондентів, осіб	Частка відповідей, %
1	ТМ “Галіція”	60	30,0
2	ТМ “Jaffa” (Vitmark)	6	3,0
3	ТМ “Rich” (Coca-Cola HBC)	72	18,0
4	ТМ “Sandora” (PepsiCo)	96	24,0
5	ТМ “Filvarok” (ТОВ “Галіція-Трейд”)	4	2,0
6	ТМ “Наш Сік” (Vitmark)	40	20,0
7	ТМ “Біола” (ЗАТ «Ерлан»)	2	1,0
8	Не маю можливості споживати соки наведених торгових марок	4	2,0
	Всього	200	100,0

Переважна більшість респондентів обрали сік наступних торгових марок: ТМ “Sandora”, ТМ “Галіція” і ТМ “Наш Сік”.

Результати відповідей на поставлене запитання: “Соку, якого смаку ви надаєте перевагу?” подано у рисунку 3.9.

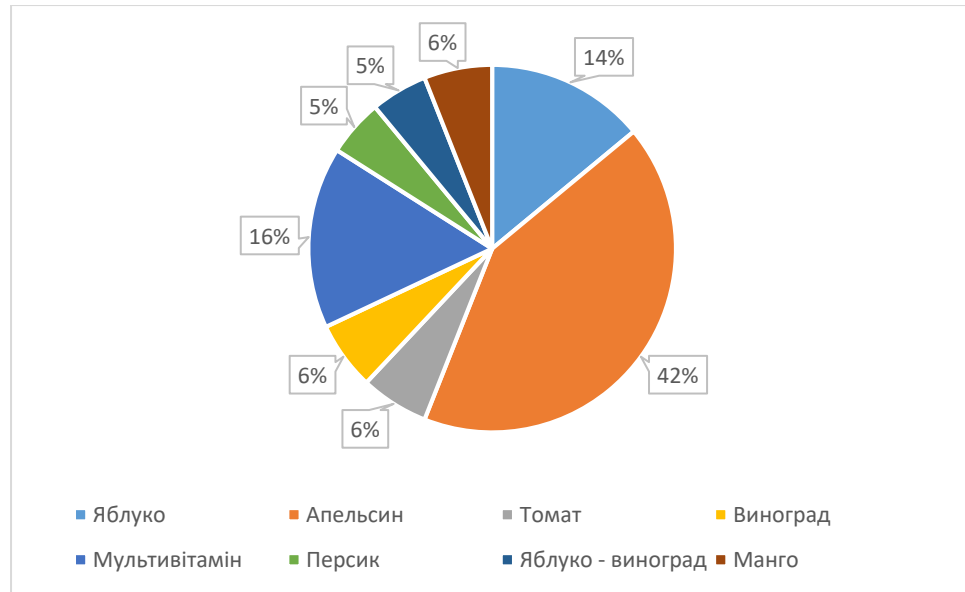


Рис. 3.9. Аналіз відповідей респондентів на запитання “Соку, якого смаку ви надаєте перевагу?”

Таким чином, найбільш популярним обраний апельсиновий смак - близько 42% опитаних респондентів.

Результати відповідей на поставлене запитання: “Де саме ви переважно купляєте сік?” подано у рисунку 3.10.

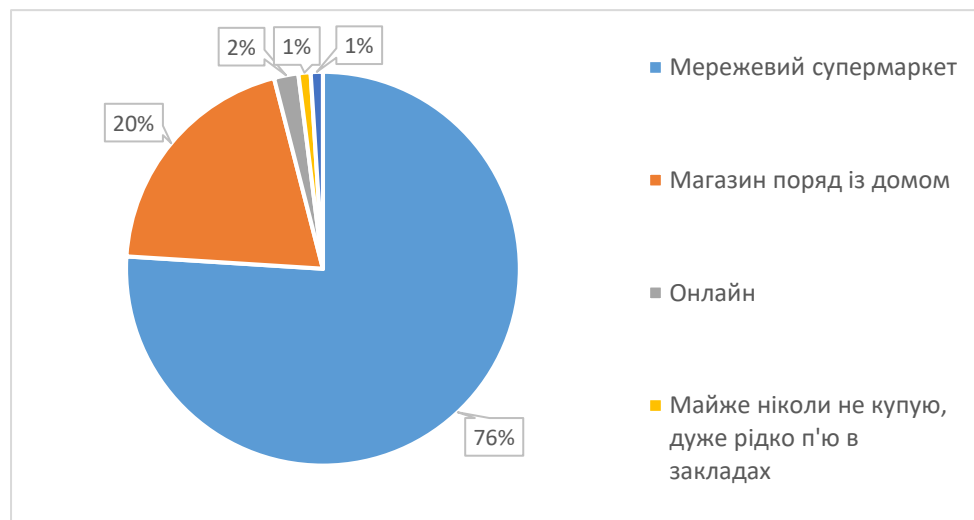


Рис. 3.10. Відповіді респондентів на запитання “Де Ви зазвичай купуєте сік?”.

Таким чином, бачимо з результатів анкетування, що більшість опитаних респондентів купує сік у мережевих супермаркетах свого міста.

Результати відповідей на запитання: “Чи споживаєте Ви сік із

м'якоттю?” подано у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Аналіз відповідей на респондентів запитання “Чи споживаєте Ви сік із м'якоттю?”.

№	Варіанти відповіді	Чисельність респондентів, осіб	Частка відповідей, %
1	Так	112	56,0
2	Ні	56	28,0
3	Іноді	32	16,0
	Всього	200	100,0

Як демонструє таблиця 3.9, більшість опитаних респондентів споживає сік з м'якоттю. Результати відповідей респондентів на запитання: “Чи вживаєте Ви соки торгової марки “Галіція”? подано у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Аналіз відповідей на запитання “Чи вживаєте Ви соки торгової марки “Галіція”?”.

№	Варіанти відповіді	Чисельність респондентів, осіб	Частка відповідей, %
1	Так	176	88,0
2	Ні	24	12,0
	Всього	200	100,0

7. Результати відповідей респондентів на запитання: “Що вплинуло на придбання соків ТМ “Галіція»?” подано у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 - Аналіз відповідей на запитання “Що вплинуло на придбання соків ТМ “Галіція”?”*.

№	Варіанти відповіді	Чисельність респондентів, осіб	Частка відповідей, %
1	Натуральність соку	144	72,0
2	Екологічність упаковки	56	28,0
3	Смак соку	84	42,0
4	Знижка чи відсутність альтернатив придбання інших соків	4	2,0
5	Єдиний виробник улюбленого типу соку	4	2,0

*.можливі декілька варіантів відповіді.

Як демонструє таблиця 3.11, більшість опитаних респондентів причиною обрання соку ТМ “Галіція” вказують натуральність продукту і його високі смакові якості.

Результати відповідей респондентів на запитання: “З яких джерел ви

дізнались про продукцію ТМ “Галіція»?” подано у рисунку 3.11.

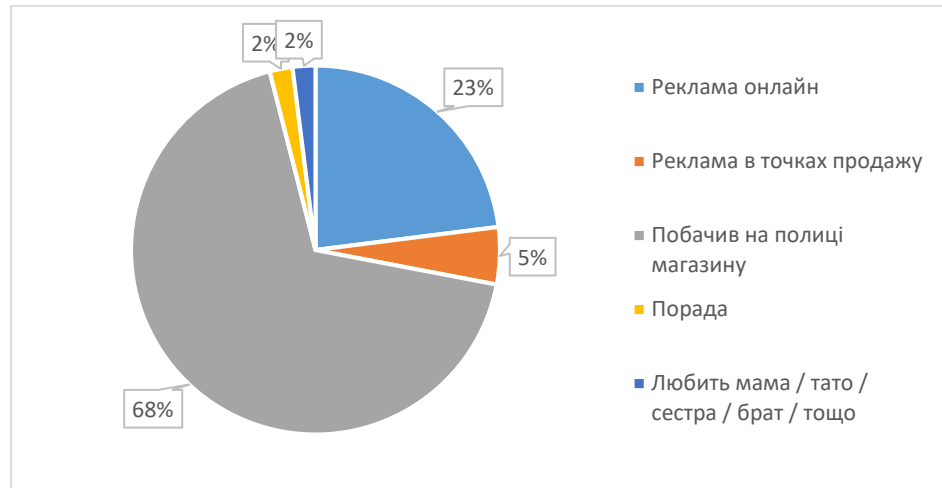


Рис. 3.11. Аналіз відповідей на запитання “З яких джерел ви дізнались про продукцію ТМ “Галіція”?”

Таким чином, більшість респондентів дізнались про продукцію ТМ “Галіція” у магазині, коли помітили її на полицях магазину.

Результати відповідей респондентів на запитання: “Чи плануєте Ви і у майбутньому купувати продукцію ТМ «Галіція»?” подані у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 - Аналіз відповідей на запитання “Чи плануєте Ви й у майбутньому купувати продукцію ТМ “Галіція”?”

№	Варіанти відповіді	Чисельність респондентів, осіб	Частка відповідей, %
1	Так	164	82,0
2	Ні	32	16,0
3	Вагаюсь відповісти	4	2,0
	Всього	200	100,0

Результати опитування демонструють, що більшість респондентів й надалі планує купувати продукцію торгової марки “Галіція”.

Підсумовуючи, варто зауважити, що більшість споживачів вживає соки щонайменше декілька раз на місяць, ознайомлені із існуванням на ринку торгової марки “Галіція”, при цьому понад 83,6% опитаних респондентів готові й у подальшому споживати соки проаналізованої торгової марки. Це демонструє перспективність проекту із розширення її асортименту у контексті посилення лояльності з боку цільової аудиторії, що матиме наслідком зростання маркетингового потенціалу торгової марки

“Галіція”. Як демонструє наведене вище дослідження, процес управління маркетинговим потенціалом відіграє вагомую роль у системі управління сучасної компанії - ТОВ “Галіція-Трейд”. Тільки оптимальне управління дозволить торговій марці займати лідируючі позиції на відповідному ринку і завоювати довіру споживачів.

У процесі дослідження нами проаналізовано та запропоновано до подальшої реалізації три перспективні проекти підвищення ефективності управління маркетинговим потенціалом ТМ “Галіція”:

1. проект виробництва і впровадження нових видів продукції;
2. проект організації виробництва;
3. проект підвищення фінансової стійкості підприємства.

Для реалізації трьох поданих проектів у “життя” ТОВ “Галіція-Трейд” необхідне чітке усвідомлення дій, котрі призведуть до їхньої реалізації і покращення конкурентоспроможності торгової марки “Галіція” (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 - Рекомендовані дії з метою удосконалення управління маркетинговим потенціалом торгової марки “Галіція”.

Рекомендовані дії	Ключові елементи дій	Відповідальний за діяльність
Виведення на ринок нових продуктів	розроблення концепції продукту, організація більш деталізованого маркетингового дослідження, розроблення виробничого плану, запуск процесу виробництва, реалізація рекламної кампанії, початок продажів нового продукту	головний технолог та директор із маркетингу
організація власного виробництва товарів	аналіз усіх виробничих процесів виробництва, розроблення власної системи управління виробничими процесами, підбір оптимальної виробничої площі, введення у експлуатацію, оснащення та запуск власного виробництва	головний технолог та фінансовий директор
підвищення показників фінансової стійкості	Постійний контроль з метою оптимізації витрат, підвищення рівня продуктивності праці, аналізу калькуляційних статей у розрізі кожного продукту	фінансовий директор та головний технолог

Таким чином, вважаємо, що тісна взаємодія спеціалістів досліджуваного підприємства із питань управління маркетинговим потенціалом досліджуваної торгової марки сприятиме досягненню

максимальної результативності і допоможе компанії утримати частку на ринку, збільшити кількість споживачів виробленої продукції і у майбутньому - впровадити усі із запропонованих рекомендацій.

3.3. Обґрунтування комплексу маркетингових змін у процесі діяльності ТОВ “Галіція-Трейд”.

Проведений аналіз діяльності ТОВ “Галіція-Трейд” і її торгової марки “Галіція” на вітчизняному ринку демонструє перспективність участі компанії в міжнародних виставках.

Потенційна участь ТОВ “Галіція-Трейд” на виставках дозволить представити новинки і вийти на нові сегменти ринку. Це також сприятиме зміцненню позицій серед конкурентів та виділенню ТОВ “Галіція-Трейд” в очах споживачів поміж інших компаній.

На початковому етапі дебют ТОВ “Галіція-Трейд” на виставці надасть можливість здійснити реальну оцінку не лише ринкових позицій компанії, але й усієї вітчизняної галузі загалом. Вказаний метод сприятиме вивченню конкурентів компанії на зовнішньому ринку, об’єктивній оцінці власної продукції, стеженню за зміною тенденцій на міжнародних ринках.

Іміджевою складовою присутності компанії на виставці є підвищення іміджу ТОВ “Галіція-Трейд”, оскільки демонстрації продукції і її дегустації підвищують рівень сприйняття і оцінки як наявних так і потенційних покупців. Перспективна участь в цьому заході сприятиме поверненню старих користувачів, оскільки є можливістю повернути їхню довіру. Фотозона у межах виставки здатна стати ефективним рекламним засобом з метою охоплення якомога ширшого кола споживачів та представлення нових чи вдосконалених товарів. Усі відвідувачі можуть безкоштовно сфотографуватися і розмістити одержану світліну на власних сторінках в соціальних мережах під хештегом ТОВ “Галіція-Трейд”. Вказаний захід надасть змогу компанії отримати позитивні результати у сфері розповсюдження товарів й залучити нове коло споживачів. Також це

сприятиме виділенню компанії поміж конкурентів. Тож, згідно наших оцінок, затрати на участь ТОВ “Галіція-Трейд” у міжнародній виставці “WorldFood” сягатимуть близько 449,0 тисяч гривень.

Оскільки обсяг фінансових ресурсів відіграє вагому роль у ефективності реалізації конкурентної стратегії, необхідним є формування бюджету запропонованих заходів.

Саме тому нами подана загальний кошторис участі ТОВ “Галіція-Трейд” у міжнародній виставці харчових товарів “WorldFood” (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 - Розрахунок затрат на участь ТОВ “Галіція-Трейд” в міжнародній виставці харчових товарів “WorldFood”.

Обсяг витрат	Вартість, тис. грн.
Розміщення рекламних оголошень в провідних соціальних мережах	150,0
Випуск і поширення тематичних брошур	91,0
Виготовлення сувенірних товарів	120,0
Створення тематичної фотозони	80,0
Інші затрати	8,0
Разом	449,0

Іншим напрямком, котрий набуває усе більшої популярності - є виробництво екологічно чистих і безпечних продуктів харчування. Зі зростанням рівня освіченості споживачів, рівень їхнього інтересу до нових екологічних продуктів і послуг, а також - екологічних трендів стабільно зростає. Орієнтування на екологічно свідоме споживання є необхідним елементом сучасного цивілізаційного розвитку. Сьогодні значна кількість споживачів продуктів харчування здійснює перехід на здорове харчування, що проявляється через купівлю лише якісних продуктів. Усе частіше люди обирають на полицях магазинів товари без вмісту цукру і позначкою ЕСО.

Тому нами запропоновано ТОВ “Галіція-Трейд” впровадження нової екологічної упаковки для торгової марки “Галіція” - картонних пляшок.

Подана компанії форма упаковки, на нашу думку, виглядатиме оригінально і привабливо навіть для найбільш вибагливих користувачів. Удосконалена екоупаковка дозволить споживачам насолоджуватися прекрасними ароматами поживного і корисного продукту. Також подана екоупаковка є повністю безпечною, що спричинено її виготовленням із

картону. Простий та зрозумілий текст підкаже споживачам, який є склад соку, чи наявний у ньому цукор і інші інгредієнти. Також варто використовувати на упаковці унікальні наклейки, котрі б розкривали характерні відтінки смаку, зокрема - солодкий чи кислий.

Екологічна упаковка не здатна шкодити навколишньому середовищу, оскільки є виготовленою із паперу. Перевагою цього типу упаковки її придатність до перероблення, що теж є важливим аспектом для екологічно свідомого суспільства. Тому, вважаємо, що запропонована екоупаковка сприятиме приверненню уваги споживачів до товарів ТОВ «Галіція-Трейд» на спеціалізованих міжнародних виставках натуральних харчових продуктів.

Наступним етапом є розрахунок затрат на впровадження екологічно чистої упаковки для продукції ТОВ «Галіція-Трейд». У таблиці 3,20 нами подано дані щодо затрат, необхідних для формування нової упаковки соків ТМ «Галіція» (табл. 3.15).

Таблиця 3.15. - Розрахунок витрат на впровадження екологічно чистої упаковки соків ТМ «Галіція».

Обсяг витрат	Кількість, од.	Вартість одиниці, у грн.	Сукупна вартість, у тис. грн.
1. Виготовлення екологічно чистих упаковок	1000	4,40	4,4
2. Замовлення послуг дизайнера	-	-	7,0
3. Замовлення матеріалу (картону)	1000	8,6	8,6
Разом	-	-	20,0

Розрахунки базувалися на початковій реалізації пробної партії у кількості 1000 одиниць продукції. Загальні витрати на впровадження нової екологічно чистої упаковки продукції ТОВ «Галіція-Трейд» складуть 20,0 тис. гривень. В цілому, на реалізацію заходів передбачено 469,0 тис. гривень, що, за оцінкою керівництва ТОВ «Галіція-Трейд», є прийнятним обсягом фінансування.

Внаслідок здійснення цих заходів ТОВ «Галіція-Трейд» планує

збільшити обсяги продажів, що має сприяти зростанню прибутковості. Проведемо розрахунок очікуваних фінансових результатів для групи.

Для прогнозування збільшення чистого доходу від реалізації продукції застосовано класичний метод розподілу ймовірностей, що враховує три варіанти сценаріїв: оптимістичний (О), найбільш імовірний (В) та песимістичний (П).

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 \quad (3.1)$$

Визначення прогнозованих величин приросту чистого доходу ТОВ «Галіція-Трейд» було здійснено на основі опитування провідних фахівців відповідних відділів, результати якого наведено в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 - Висновки, отримані внаслідок експертного опитування.

Експерт	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого прибутку від продажу, млн гривень	2,72	2,54	2,42	2,22	2,16	2,08	2,03

Для забезпечення достовірності та репрезентативності прогнозованих показників ТОВ «Галіція-Трейд» необхідно провести оцінку надійності отриманих даних. З цією метою визначається середнє квадратичне відхилення, яке відображає ступінь варіації експертних оцінок щодо середнього значення (табл. 3.17).

$$O_{\text{сер}} = (2,72 + 2,54 + 2,42 + 2,22 + 2,16 + 2,08 + 2,03) : 7 = 2,31 \text{ млн. грн.};$$

Таблиця 3.17. - Проміжні обчислення для розрахунку середнього квадратичного відхилення.

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Сукупно
Збільшення чистого прибутку від продажу O_i , млн. грн.	2,72	2,54	2,42	2,22	2,16	2,08	2,03	-
$O_{\text{сер}}$	2,31							-
Показник відхилення $\Delta O - O_i$	0,41	0,23	0,11	-0,09	-0,15	-0,23	-0,28	-
ΔO^2	0,1681	0,0529	0,0121	0,0081	0,0225	0,0529	0,0784	0,395

Наступним кроком є розрахунок середнього квадратичного відхилення, яке відображає ступінь розсіювання експертних оцінок навколо середнього значення (табл. 3.23) за формулою:

$$a = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_i)^2}{n}} = \sqrt{0,395:7} = 0,23;$$

Обчислюємо коефіцієнт варіації (ω) за допомогою такої формули:

$$\omega = (\alpha / O_{\text{ср}}) * 100\% = 0,23 / 2,31 * 100\% = 9,9\%;$$

Оскільки обчислене значення коефіцієнта варіації ω становить менше 33%, сукупність експертних оцінок можна розглядати як однорідну. Це свідчить про прийнятність використання отриманих даних для подальших аналітичних розрахунків.

Для подальшого аналізу приймається найбільш імовірний обсяг продажу, який визначено методом медіани і становить 2,22 млн. грн, що відповідає середньому значенню ряду (рис. 3.12).

2,03	2,08	2,16	<u>2,22</u>	2,42	2,54	2,72
------	------	------	-------------	------	------	------

Рис. 3.12. Використаний підхід медіан для аналізу ефективності запропонованих заходів ТОВ «Галіція-Трейд», у млн. грн.

Песимістичний сценарій передбачає обсяг реалізації у розмірі 2,03 тис. грн., тоді як оптимістичний – 2,72 тис. грн.

Прогнозні розрахунки свідчать, що внаслідок реалізації запланованих заходів у ТОВ «Галіція-Трейд» очікується збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 2,22 млн грн. Розрахований показник ефективності становить 4,73 грн на кожен інвестовану гривню, що можна розцінювати як високий рівень економічної доцільності запропонованих рішень.

Таким чином, можна стверджувати, що реалізація запропонованих заходів матиме позитивний вплив на результати діяльності ТОВ «Галіція-Трейд», а також сприятиме утриманню та розширенню ринків збуту як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні засади формування маркетингової стратегії розвитку підприємства. З урахуванням сучасного стану маркетингової діяльності в Україні та системного підходу до управління, найбільш вдалим, на нашу думку, є трактування поняття «маркетингова стратегія» як узагальненої моделі довгострокових маркетингових дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей бізнесу. Вона охоплює комплекс збутових, організаційних, технічних і фінансових заходів, метою яких є підвищення ефективності виробництва, зростання обсягів реалізації, посилення конкурентних позицій підприємства, розширення його частки ринку та формування стійкого впливу на споживача.

Визначено, що у сучасних умовах маркетингова стратегія становить основу загальної стратегії розвитку будь-якої організації. Тому актуальним є підхід, згідно з яким маркетингова стратегія розглядається як процес встановлення та реалізації цілей і завдань підприємства щодо конкретних ринків і продуктів у визначений проміжок часу. Вона передбачає комплексне дослідження ринку, споживачів, конкурентного середовища та внутрішніх можливостей компанії, на основі чого формується логічна модель дій для досягнення бажаних результатів.

Аналіз сучасного стану ринку соків в Україні засвідчив, що повномасштабна війна справляє суттєвий деструктивний вплив на виробництво сокової продукції. Зокрема, у 2022 році фізична ємність ринку зменшилась більш ніж удвічі - до 165,84 тис. тонн., а фінансові скоротилися майже на 70%, до 2,2 млрд грн.

Ринок сокової продукції в Україні є висококонкурентним. Провідними виробниками є PepsiCo (29,0% ринку), Вітмарк (24,1%) та ТОВ «ТАЛІЦІЯ-ТРЕЙД» (15,0%). Загалом, 6 ключових учасників контролюють понад 90% ринку. На відміну від нього ринок соків прямого віджиму в

Україні є висококонцентрованим, де домінує ТОВ “Галіція-Трейд” (80,9% ринку). На частку конкуруючих п’яти структур припадає близько 19% сукупно. Це демонструє, що конкуренція на ринку присутня, проте вона розподілена серед невеликої кількості середніх та малих гравців.

Аналіз господарсько-фінансової діяльності досліджуваної компанії демонструє значні масштаби виробництва та стійкі фінансові показники. Компанія володіє понад 3500 гектарами садів та сімома виробничими потужностями, розташованими на території України, Молдови та Польщі. Сумарна потужність заводів компанії забезпечує виробництво понад 220 тисяч тонн концентрованого соку щорічно. Аналіз економічних показників діяльності підприємства демонструє зростання чистого доходу від продажу продукції (у 3,29 рази). Щодо чистого фінансового результату, у 2022 році його значення зменшилося до 407,7 тис. грн, тоді як у 2023 році підприємство вже зазнало збитків у розмірі 2628,9 тис. грн, що стало наслідком негативного впливу повномасштабного вторгнення Росії. Водночас варто підкреслити, що у 2024 році компанії вдалося адаптуватися до складних економічних умов, завдяки чому вона отримала прибуток у розмірі 2555,0 тис. грн, що свідчить про поступове відновлення її фінансової стійкості.

Аналіз продуктового портфелю компанії демонструє, що її структура підприємства побудована навколо його основного виду діяльності - переробки фруктових-овочевої сировини. На сучасному етапі асортимент компанії демонструє достатню глибину номенклатури.

Розмаїття представлених позицій зумовлене прагненням підприємства задовольнити потреби споживачів у натуральних і корисних продуктах, а також охопити як сегмент B2B, так і B2C ринку. У структурі асортименту найбільшу частку займають соки прямого віджиму та концентровані соки, які формують основу виробничої діяльності компанії та визначають її конкурентні переваги.

Аналіз матриці БКГ за торговими марками ТОВ “Галіція - Трейд”

демонструє лідируючу позицію ТМ Galicia. Стратегія щодо цієї марки зводиться до заохочення постійних споживачів до повторних покупок, проведення періодичних рекламних кампаній та запровадження нових цінових знижок.

Стратегія щодо торгової марки Filvarok спрямована на збільшення та утримання ринкової частки, а також на розширення присутності бренду в інших регіонах України.

Стратегія щодо ТМ Світанок передбачає посилення зусиль підприємства на наявному ринку, що виражається у поглибленні присутності бренду, активнішому просуванні продукції та підвищенні рівня залученості споживачів.

Компанія використовує як однорівневий так і дворівневий канали розподілу.

Компанія ТОВ «Галіція-Трейд» активно просуває свою продукцію на українському ринку соків, основну увагу зосереджуючи на розвитку бренду Galicia. Для комунікації зі споживачами підприємство використовує різні канали - від соціальних мереж до зовнішньої реклами. Крім того, компанія регулярно підтримує культурні та соціальні події як спонсор, що сприяє формуванню позитивного іміджу бренду. Вона також має офіційний вебсайт і активно веде сторінки у Facebook та Instagram, забезпечуючи постійний контакт зі своєю аудиторією.

За результатами проведеного опитування встановлено, що основними споживачами продукції є мешканці великих міст, для яких ключовими критеріями вибору виступають висока якість та натуральність продукту.

Аналіз позицій компанії щодо конкурентів на ринку, зокрема - PepsiCo, «Кока-Кола Беверіджис Україна», компанія «Вітмарк-Україна» продемонстрували її високу конкурентоспроможність. Недоліком вважаємо вужчий асортимент продукції. Водночас, за показниками якості товару вона є лідером на ринку.

У третьому розділі роботи проаналізовано ключові фактори

активізації маркетингового потенціалу компанії, які справляють значний вплив на поточний і перспективний стан системи управління маркетинговим потенціалом ТОВ «Галіція-Трейд», а також дають змогу окреслити стратегію, необхідну для її подальшого розвитку.

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати напрями формування та реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Галіція-Трейд», спрямованої на зміцнення маркетингового потенціалу торгової марки «Галіція». Подано заходи щодо удосконалення функції управління, матрицю розподілу відповідальності та організаційну схему процесу управління конкурентним потенціалом, що забезпечує підвищення результативності маркетингової стратегії та її ефективну реалізацію в умовах ринкової конкуренції.

Подано перелік перспективних заходів з метою промоції компанії та стимулювання збуту її продукції, проведено розрахунок їх економічної ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз ринку соків в Україні у 2021-2024 рр. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://bizmart.info/publications/publications/pub_obz/6446/.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. - Київ : Центр учбової літератури, 2012. - 612 с.
3. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. - Київ : НАУ, 2022. - 204 с.
4. Борисенко О. С., Шевченко А. В. Новий вектор розвитку концепції маркетингу: сучасні тренди та інструменти // Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти : монографія / [Ромат Є. В., Бабаченко Л. В., Багорка М. О., Білоткач І. А. та ін.] ; за заг. ред. Є. В. Ромата, С. Ф. Смерічевського. - Київ : Студцентр, 2021. - 308 с.
5. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку // Агросвіт. - 2020. - № 7. - С. 92-96.
6. Гончаров С., Кушнір Н. Практикум з маркетингу : навч. посіб. - Київ : Центр учбової літератури, 2012. - 205 с.
7. Дядін А. С., Ткаченко С. О. Канали розподілу товарів як фактор розвитку сфери обігу // Соціальна економіка. - 2020. - Вип. 59. - С. 65-71.
8. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. - Київ : Каравела, 2019. - 464 с.
9. Ключові фактори успіху (КФУ) в бізнесі [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://todo.ltd/blog/klyuchovi-factory-uspihu-kfu-v-biznesi/>.
10. Князева Т. В., Алексеєнко І. М. Маркетингова стратегія розвитку соціального підприємництва // Проблеми системного підходу в економіці. - 2021. - Вип. 1 (81). - С. 86-92.
11. Ковальчук К. В., Подорожна М. Р. Концептуальні засади формування бренду // Бізнес Інформ. - 2021. - № 5. - С. 396-401.

12. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу // Економіка та суспільство. - 2024. - № 61. - URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>.

13. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2019. - № 33. - С. 112-116. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2019_33_24.

14. Ларіна Я. С., Завальнюк К. С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань : монографія. - Київ : Центр учбової літератури, 2020. - 279 с.

15. Ларіна Я. С., Попов О. О. Сучасні тенденції розвитку ринку яєць і яєчних продуктів в Україні // Інфраструктура ринку : електронний науково-практичний журнал. - 2020. - Вип. 45. - С. 113-120.

16. Ольховая І. О. Особливості управління стратегічним розвитком підприємства // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2020. - № 4. - С. 79-83.

17. Офіційний сайт групи компаній «Т.В. Fruit» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://tbf-grp.com/>.

18. Офіційний сайт ТМ «Галіція» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://galicia.com.ua/>.

19. Поясник Г. В. Методика забезпечення процесу формування маркетингової стратегії розвитку підприємства // Економіка. Фінанси. Право. - 2021. - № 10. - С. 13-15.

20. Прокопенко О. В. Менеджмент як система управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. - 2019. - № 206. - С. 396-403.

21. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства // Ефективна економіка. - 2022. - № 4. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164>.

22. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. - Харків : ХНУВС, 2021. - 208 с.
23. Таран О. М. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління організацією // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2019. - № 3. - С. 106-118.
24. Тараненко І. В., Мішустіна Т. С., Яременко С. С. Стратегічні інноваційні орієнтири маркетингової комунікаційної діяльності підприємств країн ЄС та України // Нобелівський вісник. - 2021. - № 1 (56). - С. 92-106.
25. ТОП-10 ТМ соків і нектарів [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://uba.top/soky-i-nektary/>.
26. ТОВ «Галіція-Трейд» перейшла на оновлене та унікальне для ринку пакування дитячих соків [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://allretail.ua/news/80944-tov-galiciya-treyd-pereyshla-na-onovlene-ta-unikalne-dlya-rinku-pakuvannya-dityachih-sokiv>.
27. Чому виробництво соків - це вигідна інвестиція: аналіз ринкових трендів та можливостей [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://open4business.com.ua/chomu-vyrobnytvo-sokiv-cze-vygidna-investyziya-analiz-rynkovyh-trendiv-ta-mozhlyvostej/>.
28. Chandler, A. D. The Beginnings of "Big Business" in American Industry // Business History Review. - 1959. - Vol. 33, № 1. - P. 1-31.
29. Abuselidze G., Talavyria M., Vyshnivska B., Kniazieva T., Bondarenko L., Makedon H. and Salkova I. The economic mechanism of marketing activity management of food enterprises. E3S Web of Conferences, ISSN 2267-1242, EDP Sciences, Les Ulis, Vol. 371, pp. 1-10.
30. Dodson I. The Art of Digital Marketing: the definitive guide to creating strategic, targeted and measurable online campaigns. New Jersey: Wiley, 2016. 385 p.