

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.03 – МКР. 1914 “С” 29.12.2022. 3 ПЗ

ГРОМОВИЙ АНТОН ОЛЕГОВИЧ

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК: 070:659.1

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету аграрного
менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри маркетингу
та міжнародної торгівлі

Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

(ПШ)

2023 р.

Валерій БОНДАРЕНКО

(підпис)

(ПШ)

2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Розробка маркетингової стратегії продукту»

Спеціальність: 075 «Маркетинг»

Освітня програма: «Маркетинг»

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

к.е.н. проф.

(підпис)

Олександр ЛУЦЬ

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

д.е.н. проф.

(підпис)

Василь ЗБАРСЬКИЙ

Виконав

Антон ГРОМОВИЙ

(підпис)

КИЇВ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри маркетингу та
міжнародної торгівлі

к.е.н., професор Олександр ЛУЦЬКИЙ

« » 2023 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

ГРОМОВОМУ АНТОНУ ОЛЕГОВИЧУ

Спеціальність: 075 «Маркетинг»

Освітня програма: «Маркетинг»

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Розробка маркетингової стратегії продукту»
затверджено наказом ректора НУБіП України від «29» грудня 2022 р. № 1914 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023.11.09.

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи навчальна та наукова література,
офіційні статистичні документи.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти розробки маркетингової стратегії продукту
2. Характеристика ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» і аналіз його маркетингового середовища
3. Обґрунтування та розробка маркетингової стратегії ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Дата видачі завдання «10» лютого 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи Василь ЗБАРСЬКИЙ

Завдання прийняв до виконання Антон ГРОМОВИЙ

РЕФЕРАТ

НУБІП України

Актуальність теми. Умови сучасної інтеграції України в глобальну економіку вимагають, щоб вітчизняні підприємства адаптувалися до нових конкурентних умов. Цю адаптацію можна забезпечити шляхом розробки маркетингової стратегії продукту, яка формує і підтримує належний рівень конкурентоспроможності провідних підприємств. Для цього важливо активізувати механізми гнучкої та ефективної реакції підприємств на зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. Одним із ключових механізмів, які

НУБІП України

забезпечують конкурентоспроможність підприємства, є його маркетингова стратегія продукту. Головною метою цієї стратегії є розробка стратегії продукції, яка дозволяє підприємству займати стійку позицію на ринку у довгостроковій перспективі, забезпечувати економічну стабільність та стратегічний розвиток.

НУБІП України

Ефективність товарної політики підприємства в значній мірі залежить від обґрунтованості і раціональності вибору методів її формування.

НУБІП України

Метою дослідження є комплексний теоретичний та практичний аналіз розробки маркетингової стратегії продукту на прикладі ПрАТ «Комбінат «Придніпровський».

НУБІП України

Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- розглянути поняття та сутність маркетингової товарної стратегії підприємства;

НУБІП України

- виявити методичні аспекти формування та розробки маркетингової стратегії продукту;

- навести загальну організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»;

НУБІП України

- проаналізувати внутрішнє маркетингове середовище ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»;

- здійснити оцінку зовнішнього маркетингового середовища ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»;

– провести портфельний аналіз продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»;

– здійснити обґрунтування вибору стратегії зростання та конкурентної стратегії;

– здійснити розробку заходів щодо розробки та реалізації маркетингової стратегії продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський».

Об'єкт дослідження – маркетингова стратегія продукту.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та прикладних підходів щодо розробки маркетингової стратегії продукту.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і закордонних учених із проблем обґрунтування особливостей розробки маркетингової стратегії продукту.

Використані методи маркетингових досліджень (дослідження фірмової структури ринку, маркетингового середовища), статистико-економічний (аналіз стану та тенденцій розвитку підприємств молочної галузі), контент-аналіз (вивчення аналітичних матеріалів, публікацій), ситуаційний аналіз господарської діяльності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», експертних оцінок; діалектичний та системного аналізу (теоретичні узагальнення і формування висновків) та інші методи.

Ключові слова: МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПРОДУКТУ, РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ, МАРКЕТИНГОВІ КОНЦЕПЦІЇ, РОЗВИТОК, РИНОК, АНАЛІЗ

ЗМІСТ

НУБІП України

ВСТУП.....

3

...

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ

НУБІП України

СТРАТЕГІЇ

ПРОДУКТУ.....

6

1.1. Поняття та сутність маркетингової товарної стратегії підприємства...

6

1.2. Методичні аспекти формування та розробки маркетингової

стратегії

продукту.....

1

3

...

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАТ «КОМБІНАТ

НУБІП України

«ПРИДНІПРОВСЬКИЙ»

І АНАЛІЗ ЙОГО

МАРКЕТИНГОВОГО

СЕРЕДОВИЩА.....

2

6

...

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПрАТ

«Комбінат»

«Придніпровський»

НУБІП України

2.2. Аналіз внутрішнього маркетингового середовища ПрАТ «Комбінат

«Придніпровський».....

3

8

2.3. Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ПрАТ «Комбінат

«Придніпровський».....

4

5

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ТА РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ

НУБІП України

СТРАТЕГІЇ

ПРАТ

«КОМБІНАТ

«ПРИДНІПРОВСЬКИЙ».....

4

9

3.1. Портфельний аналіз продукції ПрАТ «Комбінат»

4

«Придніпровський».....	9
3.2. Обґрунтування вибору стратегії зростання та конкурентної стратегії.....	5
	6

3.3. Розробка заходів щодо розробки та реалізації маркетингової стратегії продукції ПРАТ «Комбінат «Придніпровський».....	7
ВИСНОВКИ.....	2
	8

...	5
СПИСОК ВИКорИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	8
ДОДАТКИ.....	9
	9
...	5

НУБІП України	
ВСТУП	

Актуальність теми. Умови сучасної інтеграції України в глобальну економіку вимагають, щоб вітчизняні підприємства адаптувалися до нових конкурентних умов. Цю адаптацію можна забезпечити шляхом розробки маркетингової стратегії продукту, яка формує і підтримує належний рівень конкурентоспроможності провідних підприємств. Для цього важливо активізувати механізми гнучкої та ефективної реакції підприємств на зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. Одним із ключових механізмів, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства, є його маркетингова стратегія продукту. Головною метою цієї стратегії є розробка стратегії продукції, яка дозволяє підприємству займати стійку позицію на ринку у довгостроковій перспективі, забезпечувати економічну стабільність та стратегічний розвиток.

НУБІП України	
---------------	--

Ефективність товарної політики підприємства в значній мірі залежить від обґрунтованості і раціональності вибору методів її формування.

Використання традиційних підходів до управління товарним асортиментом в сучасних умовах може призвести до формування планів, стратегій які не завжди відображають реальну ситуацію, тим самим обмежуючи

їхню корисність у процесі управління. Вдосконалення традиційних підходів ускладнюється відсутністю методологічних інструментів для створення маркетингової стратегії продукту, яка відповідала б новим умовам на ринку.

Саме тому все більшої ваги для підприємств набувають питання формування та

реалізації продуктової стратегії, одним із основних елементів якої є управління товарним портфелем. Відсутність чіткої маркетингової товарної стратегії може призвести до нестабільної структури пропозиції, оскільки підприємство

піддаватиметься впливу випадкових або поточних факторів. Це може призвести до втрати контролю над конкурентоспроможністю та комерційною ефективністю продуктів. Успішне розв'язання проблеми врахування

довгострокових наслідків рішень щодо управління товарним асортиментом можливо здійснити завдяки застосуванню методів сучасної методології

формування товарної стратегії аграрного підприємства. Однак, основною

недоліком існуючих методичних підходів щодо формування маркетингової стратегії продукту є їх неспроможність забезпечити зв'язок між плануванням виробничої програми підприємства і загальними стратегічними напрямками розвитку продукту, товарного асортименту та ін.

Управління маркетинговою стратегією продукту має бути органічною складовою стратегічного та тактичного управління діяльністю підприємства.

Значний внесок у дослідження проблем теорії розробки маркетингової стратегії продукту зробили зарубіжні економісти: І. Ансофф, П. Дойль, Ж. Ламбен, М.

Мескон, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, Ф. Хедоури. Даний напрямок

досліджень широко висвітлюється у працях вітчизняних науковців таких як: В. В. Алопій, Є. І. Бабенко, Л. Бабічева, Л.В. Балабанова, В. М. Бондаренко, О.А. Бриндіна, Р.І. Буряк, С.М. Боняр, С. С. Гаркавенко, Ю. О. Голівчук, Н.П.

Гончарова, А. О. Длігач, В. К. Збарський, Н. В. Куденко, В. Д. Кучеренко, Є. В. Крижавський, Я. С. Ларіна, О. П. Луцій, Н. Б. Ткаченко, А. С. Панчук, О. М. Прус, К. І. Редченко, А. В. Рябчик, В. А. Рафальська, А. О. Старостіна, О. М. Сумець, І. С. Фоломкина, С. І. Чеботар, М. Г. Шевчик та ін.

Об'єкт дослідження – маркетингова стратегія продукту.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та прикладних підходів щодо розробки маркетингової стратегії продукту.

Метою дослідження є комплексний теоретичний та практичний аналіз розробки маркетингової стратегії продукту на прикладі ПрАТ «Комбінат

«Придніпровський».

Задля досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- розглянути поняття та сутність маркетингової товарної стратегії підприємства;

- виявити методичні аспекти формування та розробки маркетингової стратегії продукту;

- навести загальну організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»;

- проаналізувати внутрішнє маркетингове середовище ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»;

- здійснити оцінку зовнішнього маркетингового середовища ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»;

- провести портфельний аналіз продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»;

- здійснити обґрунтування вибору стратегії зростання та конкурентної стратегії;

- здійснити розробку заходів щодо розробки та реалізації маркетингової стратегії продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський».

Джерела інформації. Джерелами інформації є підручники, навчальні посібники, періодичні видання, монографії стосовно вибраної теми. Статистичні

довідники щодо діяльності підприємств аграрного сектору, нормативно-правові акти тощо.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і закордонних учених із проблем обґрунтування особливостей розробки маркетингової стратегії продукту.

Використані методи маркетингових досліджень (дослідження фірмової структури ринку, маркетингового середовища), статистико-економічний (аналіз стану та тенденцій розвитку підприємств молочної галузі), контент-аналіз (вивчення аналітичних матеріалів, публікацій), ситуаційний аналіз

господарської діяльності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», експертних оцінок, діалектичний та системного аналізу (теоретичні узагальнення і формування висновків) та інші методи.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи – 90 сторінок. Дипломна робота містить 15 рисунків, 23 таблиці. Перелік використаної літератури складає 55 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОДУКТУ

1.1. Поняття та сутність маркетингової товарної стратегії підприємства

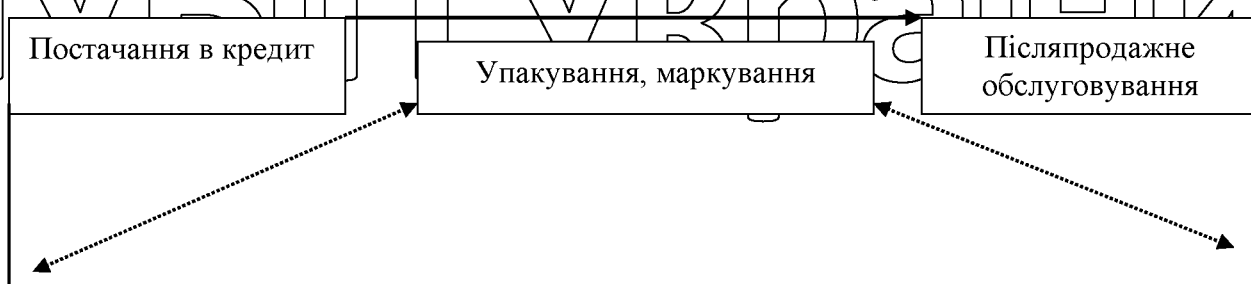
Україна, як і багато інших країн, стикається зі складними викликами в управлінні підприємствами, особливо в умовах стрімкої зміни зовнішнього середовища. Економічні трансформації, висока інфляція, обмежений попит, високі кредитні ставки та інші фактори створюють невизначеність та ризики для бізнесу. Залежність від світових цін на енергоресурси та загострена конкуренція також ускладнюють ситуацію для українських аграрних підприємств. У цих умовах стратегічне управління стає ключовим для досягнення довгострокової ефективності та конкурентоспроможності підприємств [33, с. 254].

Маркетингова стратегія – це базова частина стратегічного планування діяльності підприємства в довго- та короткостроковому періодах, що базується на визначенні власного потенціалу на окремому ринку, конкурентоспроможності власної продукції та комплексу в цілому і лежить в основі постановки ефективних цілей для всіх підрозділів підприємства, тому необхідно проаналізувати структуру даної категорії в межах формування її на окремому підприємстві [37, с. 16].

Товари необхідно розглядати як комплексні сукупності споживчих характеристик, які повинні відповідати потребам споживачів. Першочерговими для покупців будуть товари, які найкраще відповідають їхнім потребам. На цій основі визначаються перспективні товари на ринку, а також ті, які варто виводити з виробництва [8]. У вирішенні завдань товарної політики, важливим є застосування стратегічного підходу, орієнтованого на досягнення основної мети підприємницької діяльності [1].

Маркетингова товарна політика може бути визначена як діяльність підприємств з метою забезпечення певного рівня задоволення потреб у товарі, що входить у комплекс завдань, які вирішуються шляхом використання маркетингових підходів [29]. Тобто, маркетингова товарна політика представляє собою маркетингову діяльність підприємства, яка спрямована на безперервний моніторинг та задоволення потреб споживачів з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Ця діяльність базується на розробці та впровадженні оптимізаційних елементів обслуговування існуючих товарів та вилученні застарілих з асортименту. Це досягається через такі кроки: планування та вдосконалення виробництва; управління життєвим циклом товару; формування оптимального асортименту продукції; переформатування стратегій пакування та дизайну товарів; надання якісного сервісного обслуговування; створення та підтримання стійкого позитивного іміджу продукції [11, с. 315].

Загальна модель товарної політики представлена на рис. 1.1.



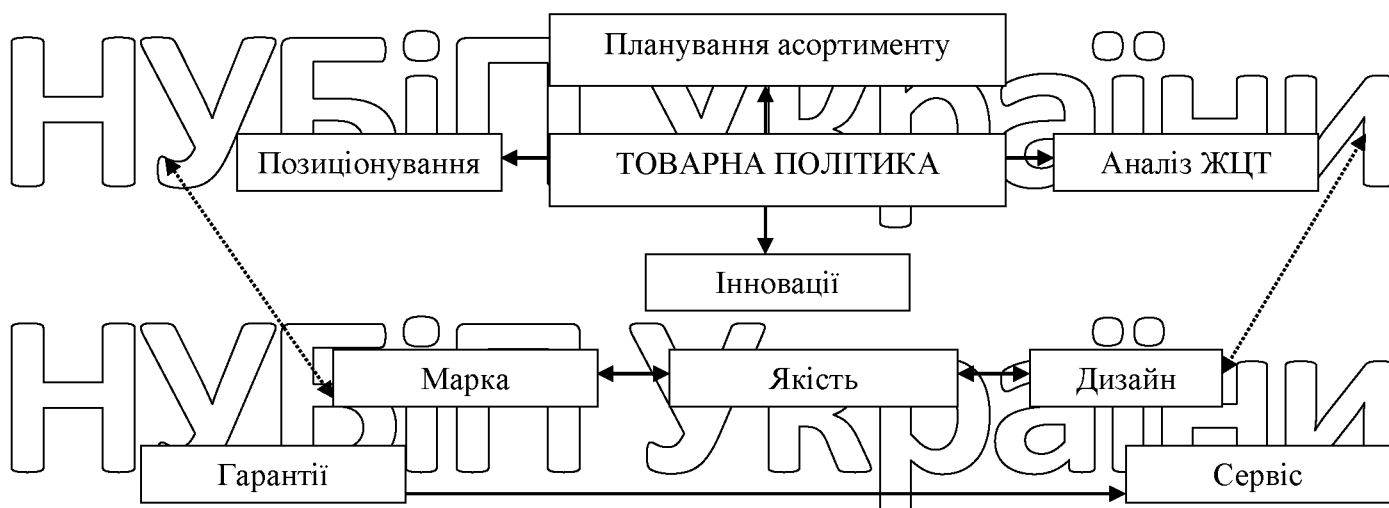


Рисунок 1.1. Модель товарної політики в маркетингу

Джерело: побудовано на основі [34; 49]

Управління товарною політикою вимагає розгляду як усвідомленого впливу на об'єкти, процеси і учасників, з метою спрямування діяльності та реалізації програми дій для досягнення та постійного покращення конкурентних переваг і досягнення бажаних результатів. Щоб забезпечити ефективність управління, необхідно проводити аналіз та оцінку поточного стану товарної політики підприємства.

На сучасному ринку, де конкуренція висока, важливим аспектом для підприємств, які спеціалізуються на виробництві і продажу товарів, є вибір цільового ринку і розробка комплексу маркетингових засобів впливу на споживачів. Продукт, як важлива складова цього комплексу, визначає ринкову політику підприємства. Властивості та характеристики товару впливають на спосіб, яким підприємство взаємодіє з ринком та споживачами. Таким чином, вибір маркетингової товарної стратегії стає ключовим аспектом діяльності підприємства. Ця стратегія визначає, яким чином товари підприємства будуть позиціоновані на ринку, як вони будуть рекламуватися, як вони відповідатимуть потребам споживачів і конкурентним перевагам. Вибір маркетингової товарної стратегії передбачає вирішення питань щодо асортименту продукції, ціноутворення, методів продажу, брендингу та багатьох інших аспектів, які впливають на успішну реалізацію товарів на ринку.

Оскільки товарна стратегія є ключовою для успіху підприємства, важливо ретельно аналізувати ринкові умови, споживчі вподобання та конкурентні переваги, щоб розробити оптимальну стратегію, яка відповідає цим умовам і сприяє досягненню бізнес-цілей підприємства.

Стратегічний підхід передбачає зміну основного стратегічного напрямку діяльності підприємств з метою вирішення можливих проблем, що можуть виникати у клієнтів. Ця нова стратегія включає в себе планування та розробку продуктів і послуг, з огляду на потреби клієнтів на всіх етапах їхнього життєвого циклу, включаючи проектування, виробництво і обслуговування. У цьому

підході основний акцент робиться на задоволенні функціональних потреб клієнтів. Для досягнення цієї мети відбувається інтеграція різних складових пропозиції підприємства з метою задоволення потреб клієнтів. Система надання товарів і послуг розглядається як комплексна пропозиція, спрямована на

задоволення потреб клієнтів шляхом інтегрованого підходу. У період економічної кризи товари стають менш привабливими, оскільки попит на них стає менш активним. У таких умовах розглядається можливість надання додаткових послуг на більш високому рівні. Послуги надають можливість отримувати більш стабільний дохід та вищий прибуток, при цьому вони можуть

потребувати менших капіталовкладень. Очевидно, що послуги стають важливим джерелом прибутку для виробників, особливо тоді, коли учасники ринку мають можливість легко відрізнити свої пропозиції одна від одної [42, с. 21].

Сутність маркетингової товарної стратегії включає в себе визначення і підтримку найоптимальнішого складу продукції, яка виробляється і продається для досягнення поточних і довгострокових цілей підприємства. Маркетингова товарна стратегія передбачає вибір найвідповіднішого асортименту товарів і постійне оновлення цього асортименту. Вона також зосереджена на якості товарів, їх дизайні, упаковці, бренді, а також на відповідності товарів потребам споживачів [45].

Формування оптимального товарного портфелю є однією з ключових цілей маркетингової стратегії. Ця стратегія повинна бути спрямована на наступні

основні завдання (рис. 1.2). Отже, маркетингова стратегія є ключовим інструментом для досягнення балансу між задоволенням потреб споживачів та досягненням фінансових цілей підприємства.

Характеристику товарного потенціалу та товарного клімату підприємства надано у додатку А.

З урахуванням цього, інновації в маркетинговій товарній політиці підприємства охоплюють ресурсний, маркетинговий та управлінський аспекти.

Отже, за нашим розумінням, інновації в маркетинговій товарній політиці підприємства представляють собою нововведення, які виникають внаслідок

інвестування в розробку, отримання та впровадження нових знань і ідей у сфері товарного потенціалу підприємства. Ці інновації базуються на можливостях, що випливають з товарного клімату підприємства та його внутрішніх ресурсів, таких

як маркетинг, персонал, фінансово-економічний потенціал, технологічне забезпечення, дослідження та розробки, імідж та корпоративна культура. Метою цих інновацій є створення нових та додаткових цінностей для підприємства.

Завдання маркетингової стратегії, які спрямовані на формування оптимального товарного портфелю

Задоволення потреб споживачів. Маркетингова стратегія повинна враховувати суб'єктивні переваги та очікування споживачів. Це означає розробку продуктів або послуг, які відповідають їхнім потребам і вимогам

Максимізація прибутковості. Важливо забезпечити високий прибуток для підприємства через раціональне управління товарним портфелем. Це включає в себе визначення прибуткових товарів та послуг, а також стратегій їхньої ціноутворення

Адаптація до ринкових змін. Маркетингова стратегія повинна бути гнучкою та здатною адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Це може включати в себе зміни у товарному портфелі, розробку нових продуктів або модифікацію існуючих

Конкурентна перевага. Маркетингова стратегія повинна допомагати підприємству досягти конкурентної переваги на ринку. Це може включати в себе використання унікальних продуктів, інноваційних підходів або ефективних маркетингових тактик

Рисунок 1.2. Завдання маркетингової стратегії, які спрямовані на формування оптимального товарного портфелю

Джерело: побудовано на основі [3; 27-28; 44]

Товарна стратегія представляє собою функціональну стратегію, яка встановлює стратегічні характеристики товарів, що складають господарський портфель підприємства протягом стратегічного горизонту. З цієї точки зору, товарну стратегію можна розглядати як набір правил для включення товарів у господарський портфель. Основним завданням товарної стратегії є забезпечення стратегічної стійкості господарського портфелю, що визначається його довгостроковою прибутковістю. Виразом товарної стратегії на поточний період є виробнича програма, яка визначає обсяг виробництва для різних видів продукції протягом певного періоду.

Маркетингова товарна стратегія охоплює комплекс стратегічних рішень. З одного боку, вона визначає номенклатуру товарів, асортимент і обсяги виробництва (товарна підстратегія). З іншого боку, вона включає в себе вибір цільових ринкових сегментів, стратегії їхнього охоплення, визначення темпів зростання і позиціонування продукції (ринкова підстратегія). Ринкова підстратегія має вирішальне значення і формується через прийняття рішень щодо наступних стратегічних аспектів: урахування стадії життєвого циклу товарів, охоплення ринку, визначення позиціонування, спеціалізації, структури цільового ринку та зростання. Товарна підстратегія, в свою чергу, включає рішення щодо інновацій, якості продукції, масштабів виробництва і їх зміни, номенклатурно-асортиментного планування і оновлення асортименту [31, с. 297].

Формування товарної стратегії ґрунтується на стратегічному підході, який передбачає розробку довгострокового перспективного напрямку дій і вирішення наступних ключових завдань: оптимізація і оновлення товарного асортименту з урахуванням життєвого циклу товарів і співвідношення нових і існуючих товарів в асортименті; налаштування товарного асортименту відповідно до потреб цільового ринку та споживачів, ефективне управління товарами та брендовим капіталом; забезпечення якості та конкурентоспроможності товарів; розширення

на нові ринки для продажу як існуючої, так і нової продукції; управління процесом розробки та впровадження на ринок нових видів продукції; стратегічне позиціонування товарів на ринку; планування процесу відключення від виробництва і/або від ринку товарів, які втратили свою ринкову позицію.

Однією з ключових цілей товарної політики є збереження та подальший розвиток підприємства як складної соціально-економічної системи. З цієї причини, цілі підприємства можна розділити на три важливі категорії: заміщення ресурсів, створення гарантій для збереження підприємства та створення умов для зростання виробництва [22, с. 18].

Стратегії управління товарним портфелем та товарна стратегія є важливими компонентами управління бізнесом і маркетингом підприємства. Стратегії управління товарним портфелем орієнтовані на довгострокове планування і прийняття рішень щодо того, якими товарами чи послугами має розпоряджатися підприємство. Вони визначають структуру товарного портфелю, включаючи різноманітність, кількість, якість та співвідношення товарів і послуг, що пропонуються на ринку. Це довгострокова стратегія, яка може включати рішення про розширення або скорочення асортименту продукції та послуг. Товарна стратегія, з іншого боку, є частиною маркетингової стратегії підприємства і фокусується на гнучкості та швидкості реагування на зміни в маркетинговому середовищі. Вона визначає, яким чином товари та послуги позиціонуються на ринку, як вони продаються, як вони комунікуються зі споживачами і як вони конкурують з іншими пропозиціями на ринку [30, с. 7; 36, с. 283].

Стратегії управління товарним портфелем визначають загальну структуру продуктів та послуг підприємства, тоді як товарна стратегія оптимізує спосіб, яким ці товари і послуги взаємодіють з ринком та споживачами в маркетинговому середовищі. Маркетингова товарна стратегія грає ключову роль у системі управління підприємством. Рішення, що стосуються товарного портфелю, мають вплив на різні аспекти управління на різних рівнях організації. Ця стратегія визначає, які товари чи послуги підприємство буде розробляти,

виробляти і пропонувати на ринку. На базі рішень щодо товарного портфелю відбуваються зміни в інших сферах управління, такі як ціноутворення, реклама, розподіл і стратегії продажу. Портфель продуктів чи послуг може визначити спосіб взаємодії з різними сегментами ринку, а також конкурентну перевагу на основі унікальних характеристик продукції [13].

Отже, маркетингова товарна стратегія підприємства – це система довгострокових планів та рішень, спрямованих на досягнення конкретних маркетингових цілей та забезпечення ефективної управлінської діяльності у сфері товарної політики. Ця стратегія орієнтована на оптимальне управління

асортиментом товарів, їхньою ринковою позицією, якістю, ціноутворенням та іншими аспектами, з метою задоволення потреб споживачів і досягнення конкурентних переваг на ринку.

1.2. Методичні аспекти формування та розробки маркетингової стратегії продукту

В економічній літературі активно вивчається процес прийняття рішень стосовно вибору маркетингової товарної стратегії, який розглядається як складний економічний процес. Організація цього процесу вимагає дотримання певних принципів. На основі концептуальної моделі заснованої на системі принципів, що складають її основу, враховуються наступні аспекти: науково обґрунтована основа; системність; комплексність; пріоритетність; узгодженість; альтернативність; раціональне поєднання стратегічних та тактичних підходів [2; 18; 26; 35; 38; 52; 53; 54]. Головна ідея концептуальної моделі для вибору маркетингової товарної стратегії підприємства полягає в оптимізації процесу прийняття рішень на різних рівнях розробки стратегії з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Розробка цієї концептуальної моделі має на меті вибір найбільш актуальної маркетингової товарної стратегії з численних можливих варіантів. Цей вибір визначає подальший стратегічний напрямок діяльності підприємства, сприяє досягненню його бізнес-цілей та сприяє стійкому розвитку.

Згідно з вищевказаною метою, концептуальна модель має наступні ключові завдання:

– визначення основних показників, які впливають на вибір стратегій підприємства на різних рівнях розробки (бізнес-рівень та функціональний рівень);

– аргументація наукового підходу та розкриття сутності методики для вибору типу маркетингової товарної стратегії підприємства, включаючи конкретизацію цього вибору шляхом урахування споживчих переваг на ринку.

При прийнятті рішення стосовно вибору маркетингової товарної стратегії на підприємстві використання системного підходу є ключовим. Цей підхід орієнтований на підвищення точності, послідовності та гнучкості рішень, а також на скорочення часу і витрат, необхідних для прийняття рішень. Він дозволяє підприємству зосередити увагу на рішеннях як окремому класі завдань [4; 15]. Наведемо на рис. 1.3 декілька ключових методичних аспектів у формуванні та розробці маркетингової стратегії продукту.

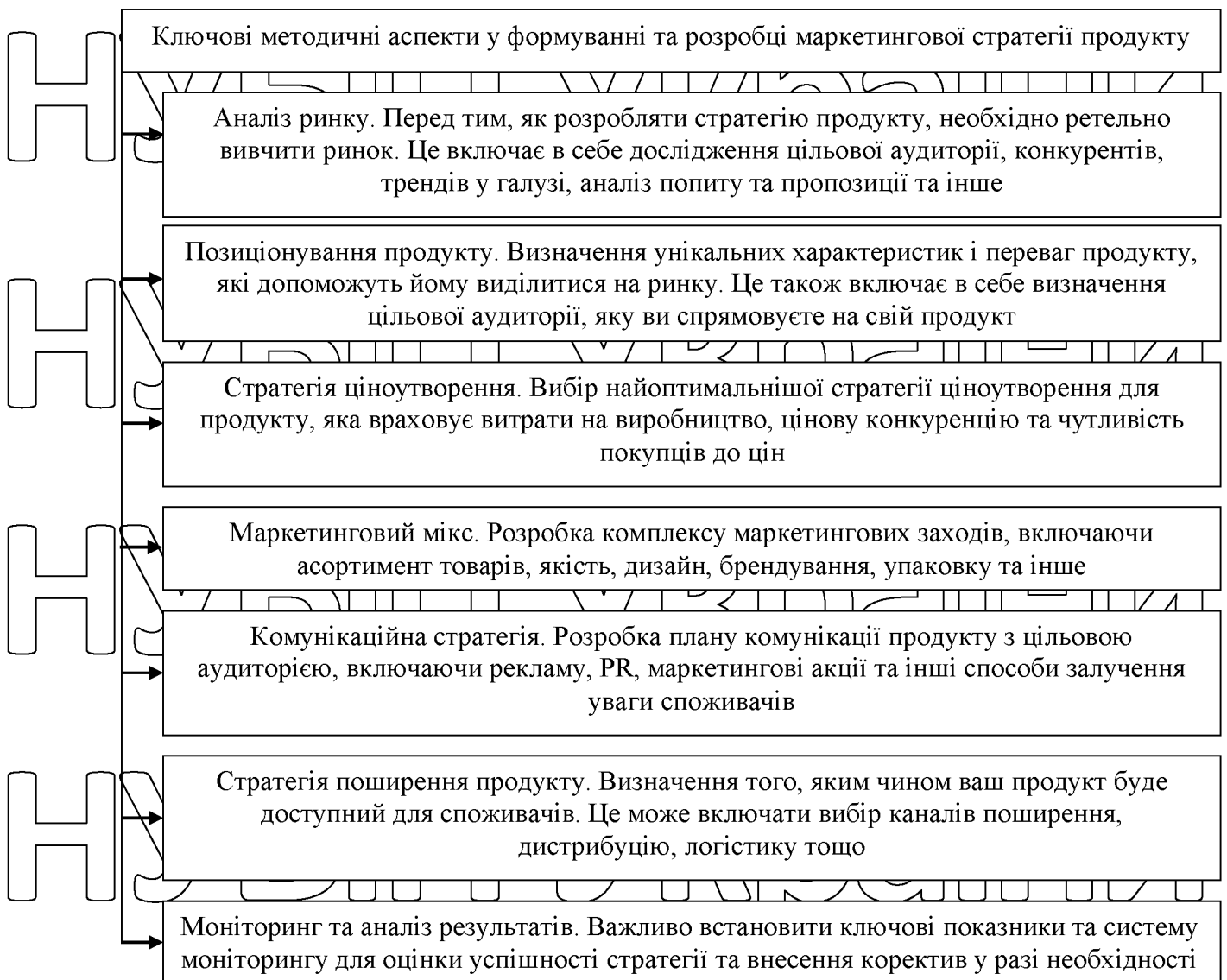


Рисунок 1.3. Ключові методичні аспекти у формуванні та розробці маркетингової стратегії продукту

Джерело: побудовано автором

В вищенаведеного слідує, що розробка маркетингової стратегії продукту – це важливий етап у процесі планування маркетингу, і вона включає декілька методичних аспектів, які сприяють визначенню найкращого способу виведення продукту на ринок. Системний підхід до прийняття рішення щодо вибору маркетингової товарної стратегії на підприємстві є систематичним методичним підходом. Його сутність полягає не лише в аналізі окремих аспектів, а й у створенні процесів та механізмів для спостереження та постійного вдосконалення рішень. Цей вид постійного розвитку може призвести до максимальної вигоди для підприємства. Процес розробки маркетингової

стратегії продукту потребує систематичного та цілеспрямованого підходу. Ці методичні аспекти допоможуть вам створити ефективну стратегію, спрямовану на досягнення ваших бізнес-цілей [48, с. 469].

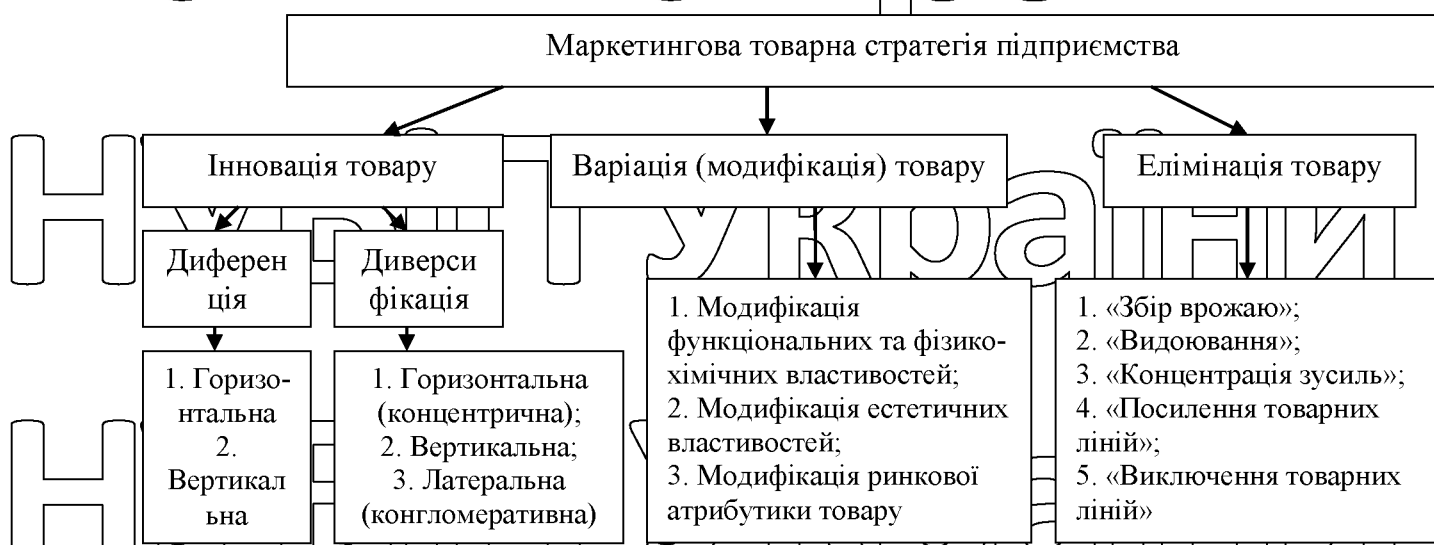


Рисунок 1.4. Види маркетингової товарної стратегії підприємства

Джерело: побудовано за даними [20; 32, с. 171; 44]

Справді, вибір товарної стратегії може бути складним завданням, і важливо розрізнати різновиди диверсифікації та диференціації, а також визначати підвиди стратегії варіації товару.

1. Диверсифікація:

– горизонтальна диверсифікація означає розширення асортименту продукції або послуг, що пов'язані з поточною галуззю діяльності підприємства;

– вертикальна диверсифікація включає в себе розширення виробничих або постачальницьких ланцюгів, зазвичай пов'язаних з діяльністю підприємства;

– латеральна диверсифікація відбувається, коли підприємство розширюється на нові галузі, які не пов'язані з його основним бізнесом.

2. Диференціація:

– горизонтальна диференціація означає створення різних версій або альтернативних товарів, які відрізняються за характеристиками та властивостями, але задовольняють однакові потреби;

– вертикальна диференціація включає в себе створення товарів різної якості або класу, призначених для різних сегментів ринку.

3. Варіація (модифікація) товару:

– стратегія модифікації товару передбачає впровадження інноваційних технологій при виробництві товару і зазвичай пов'язана з його життєвим циклом.

4. Стратегія елімінації: виведення товару з ринку відбувається за допомогою маркетингової товарної стратегії елімінації, існують підвиди цієї стратегії, такі як «збір врожаю», «виловання», «концентрація зусиль», «посилення товарних ліній» і «виключення товарних ліній» [6, с. 66; 9, с. 61].

Розуміння цих відмінностей допоможе підприємству обрати належну маркетингову товарну стратегію, яка найкраще відповідає його цілям та специфіці діяльності. В умовах конкуренції, вибір ефективної маркетингової товарної стратегії підприємства повинен ґрунтуватися на аналізі узагальненої інформації, яка охоплює тенденції розвитку ринку, позиції конкурентів у відповідній галузі виробництва, наявні споживчі переваги та вплив маркетингового мікро- та макросередовища на діяльність підприємства.

Прийняття рішень, яке враховує такий великий обсяг змінюваних чинників, що впливають на поведінку підприємства, є складним процесом. В сукупності вони надзвичайно важливі, тому рішення повинні бути прийняті систематично та обґрунтовано. Процес вибору маркетингової товарної стратегії може бути поділений на послідовне вирішення задач, при цьому кожна задача передбачає урахування впливу всіх чинників (рис. 1.5). Процес прийняття рішення щодо вибору маркетингової товарної стратегії на підприємстві включає вхідні фактори (такі як макро- та мікросередовище ринку, споживчі переваги, ефективність підсистем підприємства) і визначає результат у вигляді підвищення результативності діяльності підприємства. Проміжними кроками в цьому процесі є вибір бізнес-стратегії підприємства та вибір типу маркетингової товарної стратегії.

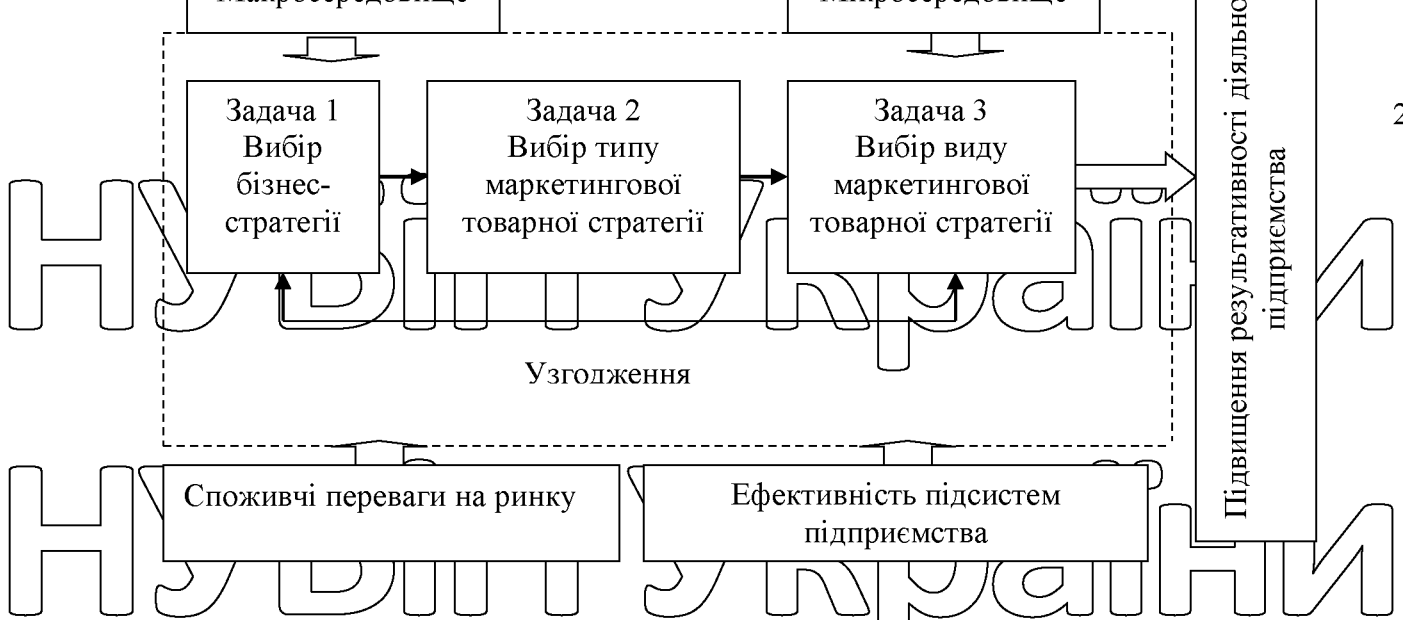


Рисунок 1.5. Механізм прийняття рішення щодо вибору маркетингової товарної стратегії підприємства

Джерело: побудовано за даними [47, с. 100]

Зазначений механізм прийняття рішень стосовно вибору маркетингової товарної стратегії підприємства може бути універсальною моделлю, проте важливо враховувати, що сфера діяльності підприємства може вплинути на специфіку цього процесу. Структурними компонентами концептуальної моделі є теоретичне, організаційне та інформаційно-аналітичне забезпечення, а також його практична реалізація. Теоретичне забезпечення є основою для вибору маркетингової товарної стратегії підприємства і взаємодіє з іншими компонентами концептуальної моделі. Ці елементи, включаючи інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення, спільно впливають на практичну реалізацію стратегії [23-24]. Розробка ефективної маркетингової товарної стратегії неможлива без врахування особливостей життєвого циклу товарів. У сільськогосподарських підприємств життєвий цикл продукції є класичним, але існують відмінності, особливо для універсальних продуктів, таких як хліб, крупи, молочні продукти, цукор і т. п. Основні принципи управління життєвим циклом товару включають:

- максимальне пришвидшення періоду виведення нового продукту на ринок;
- пришвидшення фази зростання продукту;
- подовження фази зрілості товару.

– скорочення фази спаду попиту на продукт.

Ці підходи сприяють оптимізації управління життєвим циклом товарів та підвищенню їх ефективності на ринку [12, с. 108; 25, с. 97].

Аграрні підприємства мають різні можливості для стратегічного розвитку, і серед них основні включають:

1. Стратегія глибокого проникнення на ринок передбачає активну роботу на існуючих ринках з метою збільшення частки ринку. Підприємство може застосовувати такі підходи, як зниження цін, розширення асортименту, підвищення якості продукції тощо.

2. Стратегія розвитку ринку. В цьому випадку підприємство розглядає можливість розширення на нові ринки. Це може включати експорт, розширення географічного покриття, входження на нові ринки з новими видами продукції.

3. Стратегія вдосконалення товару. Підприємство може концентруватися на поліпшенні якості своєї продукції, щоб зберегти та залучити клієнтів. Це може включати дослідження та розробку нових технологій, які підвищують якість продукції.

4. Стратегія диверсифікації: Підприємство розглядає можливість розширення своєї діяльності на інші галузі або види продукції, щоб зменшити ризики та залежність від одного ринку чи продукту [16, с. 140; 21; 41, с. 234].

При розробці маркетингової товарної політики, слід зосереджуватися на різних характеристиках продукту, включаючи ринкові, кількісні, та якісні аспекти. Також важливі фактори, такі як екологічна чистота, престижність, раціональність відносин «ціна-якість», якість обслуговування, логістика тощо.

Основна мета полягає в тому, щоб відповідати потребам споживачів та забезпечувати конкурентоздатність на ринку. Стратегічні пріоритети розвитку маркетингової товарної політики можуть включати:

1. Розробка і впровадження нових продуктів або послуг, які відповідають змінним потребам споживачів.

2. Підвищення якості продукції та послуг з метою залучення та утримання клієнтів.

3. Ефективне управління брендом та рекламою для підвищення свідомості споживачів про продукцію.

4. Розвиток нових ринків або сегментів ринку для розширення аудиторії споживачів.

5. Збільшення екологічної сталості продукції та управління впливом на навколишнє середовище.

Інноваційний процес у маркетингу спрямований на досягнення конкретних результатів, які можуть бути технічними, екологічними або соціально-економічними. Інновації допомагають підприємствам адаптуватися до змін на ринку та відповідати потребам споживачів, що, в свою чергу, впливає на формування стратегій маркетингової товарної політики [10, 17, с. 84; 19, с. 194].

Комплексний підхід та використання стратегічних і тактичних методів управління маркетингом на аграрному підприємстві є важливими для досягнення успіху на ринку. Давайте розглянемо деякі з основних методів, які ви вказали:

1. Методи аналізу ринкової ситуації: SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства та зовнішні можливості та загрози. Концепція кривої попиту допомагає розуміти зміни в попиті на продукцію в залежності від ціни. Концепція життєвого циклу товару стежить за розвитком продукту від запуску до виведення з ринку. PEST-аналіз (ця система концентрує стратегічний аналіз тільки на факторах макrorівня), SNW-аналіз. Модель п'яти сил конкуренції Портера аналізує вплив конкурентів на ринку.

2. Методи формування асортиментної стратегії. Матриця «продукт-ринок»

I. Ансоффа допомагає визначити, чи розвивати існуючі продукти на існуючих ринках або розширювати асортимент на нових ринках. Матриця М. Портера аналізує конкурентну позицію підприємства.

3. Методи оптимізації асортиментної стратегії. Матриця BCG визначає, які продукти в асортименті слід інвестувати, розвивати, обслуговувати чи виводити з ринку. Матриця GE/McKinsey оцінює стабільність та потенціал продуктів. Інші методи, як ABC-аналіз та XYZ-аналіз, допомагають виокремити продукцію за важливістю та популярністю.

4. Тактичні методи. Методи визначення попиту та аналізу вимог споживачів допомагають зрозуміти потреби ринку. Методи економічного аналізу асортименту, такі як ABC-аналіз та XYZ-аналіз, допомагають оптимізувати управління запасами. Методи розробки плану продаж допомагають визначити оптимальні стратегії для збільшення обсягів продажів.

Застосування цих методів управління маркетингом дозволяє аграрному підприємству ефективно реагувати на зміни на ринку та досягати своїх цілей у галузі маркетингу.

Багатий досвід багатьох підприємств вказує на те, що використання всіх можливостей стратегічного управління не лише дозволило підприємствам виживати в умовах невизначеності зовнішнього середовища, але також допомогло досягти значних результатів у сфері підприємницької діяльності [7, с. 74].

В стратегічному аналізі існують різні методи для дослідження діяльності підприємства та формулювання стратегічних завдань з урахуванням його стратегічних перспектив. Серед них ключові методи включають PEST-аналіз, SNW-аналіз, Матрицю BCG і SWOT-аналіз.

У стратегічному аналізі використовується принцип групування макрочинників, який розглядається в рамках PEST-аналізу. Цей метод розподіляє зовнішнє середовище функціонування підприємства на наступні чотири категорії, які позначаються аббревіатурою PEST. P – політико-правове середовище; E – економічне середовище; S – соціокультурне середовище; T – технологічне середовище. PEST-аналіз допомагає оцінити вплив основних факторів зовнішнього середовища (економічних, політичних, соціальних) на діяльність підприємства.

Використовуючи PEST-аналіз, можна провести аналіз макросередовища підприємства, що дозволяє розробити фінансову стратегію, яка відповідає умовам макросередовища [39, с. 33]. Розглянемо склад найважливіших факторів системи PEST-аналізу, які грають найбільш важливу роль у стратегічному розвитку підприємства.

У політико-правовому середовищі стратегічний вплив на розвиток фінансової діяльності визначають наступні фактори.

- форми та методи державного регулювання фінансового ринку;
- регулювання фінансової діяльності підприємств і грошового обігу в країні;

- державна політика підтримки окремих галузей і сфер діяльності;
- державна політика підготовки висококваліфікованих фахівців;
- політика залучення та захисту іноземних інвестицій;

- правові аспекти регулювання процедур фінансової санації та банкрутства підприємств;

- стандарти фінансової звітності підприємств.

У економічному середовищі найбільший вплив на стратегічний фінансовий розвиток підприємства визначають наступні фактори:

- темпи економічної динаміки, які вимірюються показниками валового внутрішнього продукту та національного доходу;

- співвідношення параметрів споживання та нагромадження використовуваного національного доходу;

- темпи інфляції;

- система оподаткування для юридичних і фізичних осіб;

- швидкість грошового обігу;

- динаміка валютних курсів;

- динаміка дисконтної ставки національного банку [50, с. 159].

У соціокультурному середовищі, найбільший вплив на розвиток фінансової діяльності підприємства залежить від наступних факторів:

- освітній і культурний рівень працездатного населення;

- рівень підготовки фахівців у галузі фінансової діяльності в системі вищої освіти;

- відношення населення до проводимих ринкових реформ [43, с. 162].

В технологічному середовищі, найбільший вплив на стратегічний фінансовий розвиток підприємства мають інновації у галузі технічних засобів керування, фінансових технологій і інструментів.

Під час оцінки окремих факторів фінансового середовища їх вплив на стратегічний фінансовий розвиток підприємства оцінюється за п'ятибальною системою. Ця факторна оцінка проводиться для кожного сегмента окремих сфер стратегічного фінансового розвитку підприємства. Оскільки деякі фактори зовнішнього фінансового середовища характеризуються високою ступенем невизначеності, систему SWOT-аналізу і PEST-аналізу можна доповнити оцінкою методами сценарійного аналізу, де розглядаються різні варіанти розвитку подій, включаючи «песимістичний», «реалістичний» і «оптимістичний» прогнози. PEST-аналіз, в певному відношенні, входить у склад SWOT-аналізу і служить для визначення факторів зовнішнього середовища, які впливають на можливості та загрози для підприємства.

SNW-аналіз є методом оцінки сильних і слабких сторін організації, а також оцінки внутрішнього середовища за трьома показниками: «Strength» (сильні сторони), «Neutral» (нейтральні сторони) і «Weakness» (слабкі сторони).

Включення нейтральної сторони дозволяє визначити середній рівень конкурентоспроможності підприємства. Головною причиною врахування нейтральної сторони є той факт, що в конкурентній боротьбі організація може бути успішною, якщо вона є середньою або кращою за іншими компаніями за всіма критеріями, окрім одного, де вона виявляється найкращою («S»).

Матриця Бостонської консалтингової групи є інструментом для стратегічного аналізу та планування, створеним для оцінки положення продукції компанії на ринку в порівнянні з її потенційним ростом та часткою ринку у порівнянні з основними конкурентами [40, с. 14].

Цей метод, розроблений Бостонською консалтинговою групою, базується на відображенні частки ринку, яку займає кожен продукт (або група продуктів), виміряної у порівнянні з обсягом продукції, яку реалізує лідер ринку.

Асортиментний портфель оцінюється за допомогою розташування кожного продукту в одному з чотирьох сегментів матриці, і всі продукти підприємства розділяються на наступні категорії: «важке дитя», «зірка», «дійна корова» та «собака» (рис. 1.6).

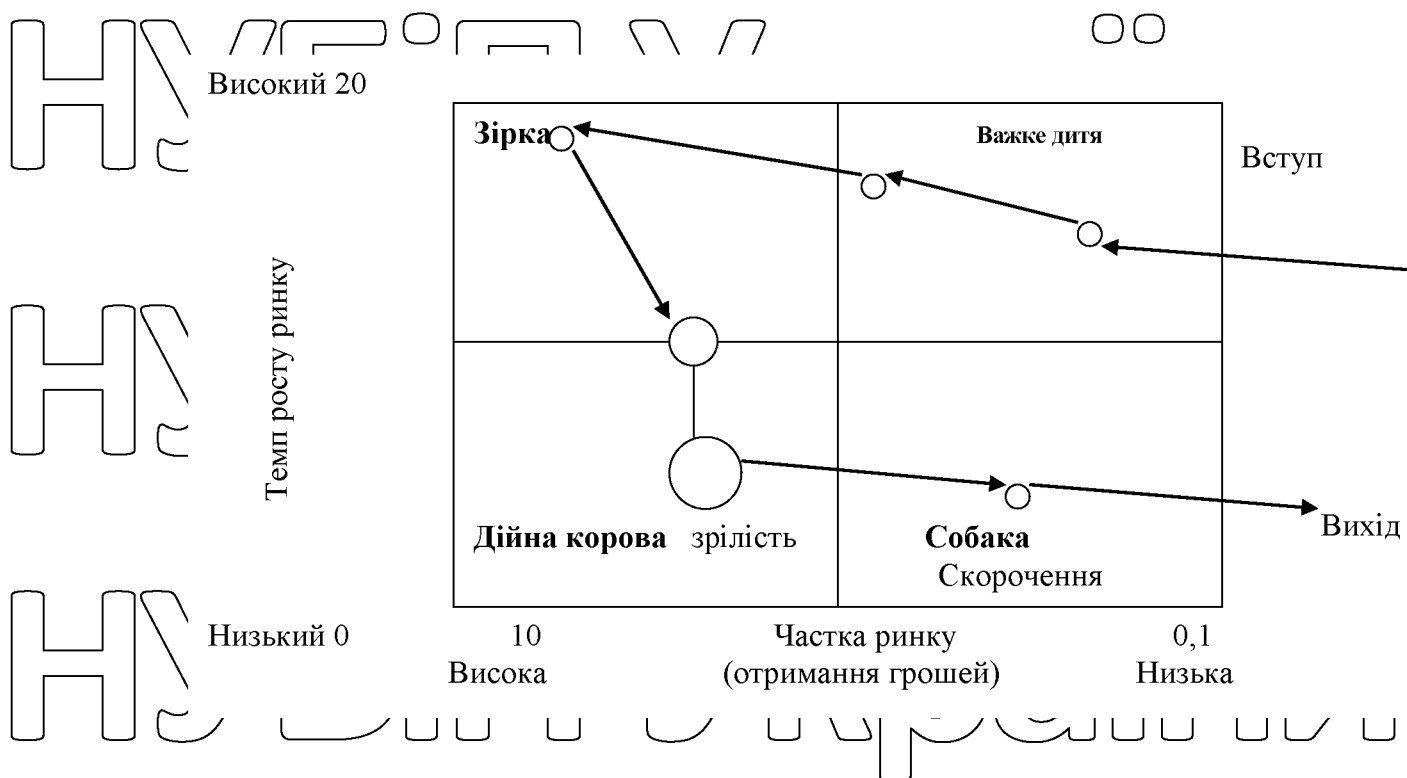


Рисунок 1.6. Матриця БКГ

Джерело: побудовано за даними [14, с. 34]

Застосування аналізу за допомогою матриці БКГ надає можливість визначити потенційно вигідні напрямки для інвестування коштів. Використання портфельного аналізу дозволяє оцінити різні сфери діяльності організації, обрати інвестиційні стратегії для кожної з них і прийняти рішення щодо коригування виробничої структури організації. В результаті проведення аналізу визначається стратегія підприємства для кожної категорії товарів чи послуг (табл. 1.1) [46, с. 56].

Таблиця 1.1 Характеристики товарів і маркетингових стратегій згідно з матрицею Бостонської консалтингової групи

Товар	Характеристика	Маркетингова стратегія
-------	----------------	------------------------

«Важке дитя»	Проблемний товар. Невелика частка ринку, сильна конкуренція.	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, зниження цін або вихід з ринку.
«Зірка»	Товари – лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає	Стратегія втримування. Активізація реклами, зниження цін, широке розповсюдження, модифікування
«Дійна корова»	Товар у стадії зрілості, не потребує інвестицій, приносить великий прибуток.	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінні знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту.
«Собака»	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку.	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат.

Матриця Бостонської консалтингової групи ґрунтується на двох критеріях, які не завжди забезпечують задовільний результат. Тому більш ефективним і дієвим є проведення SWOT-аналізу, який розглядає діяльність підприємства за чотирма категоріями: Strengths – сильні сторони; Weaknesses – слабкі сторони; Opportunities – можливості; Threats – загрози. Даний вид аналізу є одним з найефективніших, оскільки дозволяє комплексно оцінити як внутрішні, так і зовнішні чинники.

SWOT-аналіз є обов'язковим етапом при складенні будь-якого рівня стратегічних та маркетингових планів і необхідним елементом дослідження.

Дані, одержані в результаті ситуаційного аналізу, становлять основу при розробці стратегічних цілей і завдань компанії. Цей аналіз допомагає визначити, чи володіє компанія внутрішніми ресурсами та силами, необхідними для реалізації наявних можливостей та протистояння загрозам, а також виявити внутрішні недоліки, які потребують усунення [5, с. 107].

Отже, розробка і реалізація маркетингової товарної стратегії визначає основні напрямки діяльності підприємства, і це впливає на усі рівні управління, включаючи стратегічне, тактичне і оперативне планування.

Маркетингова товарна стратегія є ключовим інструментом для підприємства у досягненні успішної позиції на ринку та задоволенні потреб споживачів. Вона враховує різноманітні аспекти, такі як ринкові умови,

конкуренти, споживчі попити та тенденції, і дозволяє підприємству оптимізувати свою діяльність для досягнення стратегічних цілей.

Маркетингова товарна стратегія включає різновиди портфельних стратегій, існує декілька напрямків, які можуть бути реалізовані в рамках цих стратегій. Зокрема, маркетингова товарна стратегія може бути поділена на три основні види: стратегію інновації, варіації (модифікації) та елімінації товару. Кожна з цих стратегій включає в себе кілька підвидів:

1. Стратегія інновації: В цьому випадку підприємство випускає інноваційні товари, які не мають абсолютних аналогів серед товарів конкурентів. Один з підвидів цієї стратегії – це стратегія диференціації, де підприємство створює унікальні товари, які відрізняються від аналогічних товарів конкурентів.

2. Стратегія варіації (модифікації): Ця стратегія передбачає випуск товарів, які є спорідненими аналогам конкурентів, але мають певні модифікації чи вдосконалення. Це дозволяє підприємству конкурувати на ринку, пропонуючи альтернативні версії товарів.

3. Стратегія елімінації товару: У цьому випадку підприємство вирішує вивести певні товари з асортименту через їх низьку популярність або несуттєвість на ринку.

Обрана товарна стратегія може значно вплинути на конкурентоспроможність підприємства і його успішність на ринку.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА АГРОПІДПРИЄМСТВА І АНАЛІЗ ЙОГО МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Об'єктом дослідження обрано аграрне підприємство Приватне акціонерне товариство «КОМБІНАТ «ПРИДНІПРОВСЬКИЙ», що розташоване за

юридичною адресою: Україна, 49051, Дніпропетровська область, місто Дніпро, вулиця Журналістів, будинок 15. Важливо зазначити, що ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» виникло на основі Дніпропетровського міського молзаводу №2, який був споруджений вже у 1976 році. Головною галуззю діяльності ПрАТ

«Комбінат «Придніпровський» є молочна промисловість. Неабияк важливо зазначити, що підприємство завдяки своєму довгому історичному шляху стало відомим в якості виробника високоякісних молочних продуктів у різноманітному асортименті. Воно успішно утримує лідерські позиції на українському ринку не один рік.

Кожного дня на комбінаті обробляється імпресивна кількість молока – понад 250 тонн. ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» виробляє продукцію, яку представляє під своїми торговими марками «Злагода» та «Любимчик». У сучасний час підприємство служить частиною елітного клубу п'яти найпотужніших виробників молочних продуктів в Україні.

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» зосереджує свою основну діяльність на обробленні молока та виробництві масла та сиру. Проте важливо відзначити, що компанія також розширює свої горизонти діяльності і займається іншими видами справ, включаючи наступне:

- перероблення молока, виробництво масла та сиру (по коду 10.51);
- виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів (по коду 10.86);
- забір, очищення та постачання води (по коду 36.00);
- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (по коду 46.39);
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, в основному продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (по коду 47.11);
- вантажний автомобільний транспорт (по коду 49.41);

– інша допоміжна діяльність у сфері транспорту та інше (по коду 52.29).

Цей розширений спектр діяльності дозволяє підприємству диверсифікувати свою діяльність і надавати різноманітні послуги та продукти на

ринку. Загалом, асортимент продукції підприємства налічує більше ніж 100 найменувань, що свідчить про розмаїтість його пропозицій.

Таблиця 2.1 Інформація щодо динаміки обсягів реалізації основних видів продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» у 2020-2022 рр., тис. грн.

грн.

Продукція	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхил. 2022/2020 рр.	
				абсолютне	відносне,
1 Кисломолочна продукція	288899	279015	399991	111092	38,45
2 Сири кисломолочні	448619	564710	670758	222139	49,52
3 Сметана	270537	330396	359360	88823	32,83
4 Молоко нормалізоване	483162	524707	510053	26891	5,57

Джерело: побудовано автором

За даними за 2022 рік, ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» виробило наступні обсяги продукції: кисломолочна продукція: 399,991 тис. грн.; сири кисломолочні: 670,758 тис. грн.; сметана: 359,360 тис. грн.; молоко

нормалізоване: 510,053 тис. грн. Ці дані свідчать про значний внесок підприємства в український ринок молочної продукції та його успішну діяльність у виробництві різноманітних молочних товарів.

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» виявляє велику увагу до підвищення контролю над умовами виробництва, зберігання та транспортування своєї продукції, розпочавши цей процес ще з фермерських господарств і завершуючи на прилавках магазинів. Однак особлива увага спрямовується на якість виробленої продукції, і контроль за нею здійснюється за допомогою власної лабораторії, а також акредитованої Державним відділом сертифікації, метрології і стандартизації України.

Цей підхід вказує на високий ступінь відповідальності та зобов'язаність компанії щодо якості своєї продукції. Підтвердженням цього є залучення акредитованої організації для проведення контролю якості, що свідчить про прагнення забезпечити споживачів високоякісними та безпечними продуктами.

На сьогоднішній день ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» має честь представляти споживачам три різні торгові марки:

1. «Злагода» – ця торгова марка славиться своїм розмаїттям в молочній продукції, включаючи дитяче пастеризоване молоко, кефір і йогурти, які фасуються в 200-грамових скляних пляшках. Використання скла в упаковці гарантує відсутність шкідливих хімічних сполук і забезпечує найкращі умови для зберігання натуральних продуктів.

2. «Злагода малятко» – ця торгова марка спеціалізується на продуктах з низьким ціновим сегментом, призначених для великих підприємств та працівників, які працюють в важких умовах. Сюди входять кефіри та молоко.

3. «Любимчик» – ця марка пропонує соціально орієнтовані продукти з низькими цінами, такі як сиркові маси з ізюмом, курагою і ваніліном.

Кожна з цих торгових марок відзначається своїм унікальним підходом і відповідає різним потребам та уподобанням споживачів. Це свідчить про здатність компанії задовольняти різні соціальні та цінові аспекти і пропонувати високоякісну молочну продукцію для різних категорій споживачів.

Торгова марка «Злагода» отримала вагомую нагороду у вигляді Диплому якості Євроринку, що є важливим визнанням високої якості продуктів, сучасної упаковки та натуральності, які властиві продукції цієї торгової марки. Ця нагорода підкреслює надійність і довіру споживачів як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Важливо зауважити, що підприємство отримало визнання і на міжнародному рівні, отримуючи нагороди на різних міжнародних виставках, конференціях, ярмарках і дегустаціях в різних країнах, включаючи США, Францію, Швейцарію, Бельгію, Німеччину та Україну. Ці нагороди є свідченням визнання якості продукції «Злагода» на міжнародному рівні і підтверджують високий стандарт виробництва та представлення цієї продукції на світовому ринку.

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» демонструє свою амбіційність, розширюючи свою присутність на міжнародному ринку. Ця компанія не обмежується лише внутрішнім ринком України, а й експортує свою продукцію до інших країн. Поставки до країн, таких як Молдова, США та Азербайджан, свідчать про готовність компанії конкурувати на міжнародному рівні та про

впевненість у високій якості своєї продукції. Така експансія на міжнародний ринок дозволяє не лише розширити аудиторію споживачів, але й підтвердити готовність до викликів глобального бізнесу.

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» має складну структуру, що включає в себе кілька підприємств, серед яких Васильківський сирзавод, Царичанський маслозавод, Перецєпинський молочний цех та Новомосковський фруктовий цех. Крім того, налічується наявність філій в таких великих містах України, як Київ, Одеса та Харків.

Ця детально розроблена інфраструктура сприяє не лише розширенню доступності продукції «Комбінату «Придніпровський» на внутрішньому ринку України, але й сприяє його успішній експансії на міжнародній арені. Такий розгалужений підхід до бізнесу свідчить про готовність до ведення ефективної діяльності, задовольняючи потреби різних регіонів та ринків, і є важливим чинником в успішній історії цього підприємства.

Організаційна структура ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» відзначається лінійно-функціональною організацією, побудованою на основі вертикальної ієрархії, де керівництво та керівницькі функції розподіляються від верхнього рівня до нижнього. Ця структура сформувалася протягом багатьох років впливу стратегії розвитку, орієнтованої на кілька ключових принципів:

- диверсифікація виробництва: розширення асортименту продукції та видів діяльності сприяє збільшенню конкурентоспроможності на ринку шляхом задоволення різних потреб споживачів.

- перехід на сировину власного виробництва: цей принцип дозволяє зменшити ризики, пов'язані зі зовнішніми постачальниками, та забезпечити сталу доступність сировини для виробництва.

- інноваційний підхід: запровадження нових технологій та підходів сприяє покращенню продукції та процесів, що дозволяє підприємству залишатися сучасним та конкурентоспроможним.

- екологічна безпека: звернення уваги на екологічні аспекти сприяє збереженню природного середовища та створенню сталого підприємства.

– соціальна відповідальність: дотримання високих стандартів соціальної відповідальності допомагає зберегти позитивну репутацію підприємства та підтримувати стосунки зі спільнотами, де воно діє.

Ці принципи визначають специфіку організаційної структури та допомагають підприємству досягати своїх стратегічних цілей. Структура, заснована на вертикальній ієрархії, допомагає забезпечити ефективне управління та координацію всіх аспектів діяльності, що є важливим фактором успіху компанії на ринку.

Управління в ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» впорядковано і розподілено між декількома ключовими органами, кожен з яких відіграє свою роль у керівництві та контролі за діяльністю підприємства. Ця організаційна структура сприяє ефективному управлінню та забезпечує розподіл функцій та відповідальності:

– збори акціонерів – орган є вищим управлінським органом у товаристві. Він відповідає за прийняття стратегічних рішень, затвердження бюджету та обрання наглядової ради. Збори акціонерів представляють інтереси акціонерів і відзначаються важливістю їх ролі в управлінні компанією;

– наглядова рада відіграє роль в контролі та нагляді за діяльністю товариства між зборами акціонерів. Вона надає консультації та вирішує питання, пов'язані з управлінням та стратегією;

– директор відповідає за поточне керівництво і операційну діяльність товариства. Він реалізує стратегію, прийняту на зборах акціонерів, та забезпечує її виконання на практиці.

Ця організаційна структура дозволяє розподілити функції та відповідальність між різними органами управління та забезпечує ефективний контроль та керівництво діяльністю акціонерного товариства, сприяючи його сталому розвитку та успіху на ринку.

У додатку Б представлена ієрархічна лінійно-функціональна структура підприємства ПрАТ «Комбінат «Придніпровський».

Діяльність ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є прикладом сталого розвитку та успішної компанії, яка дбає про якість своєї продукції та довкілля. На відміну від багатьох підприємств, це підприємство не має негативного впливу на природне середовище і не вимагає значних інвестицій у будівництво нових основних засобів.

Основні чинники, які сприяють успіху цього підприємства, включають:

- висока технологічна культура: сучасні технології та професіоналізм персоналу допомагають забезпечувати високу якість продукції та ефективно виробляти різноманітні продукти;

популярність серед споживачів: визнання та популярність продукції свідчать про правильний вектор розвитку та великий потенціал для подальшого зростання;

- стратегія розвитку: основною метою є встановлення та зміцнення стійкої конкурентоспроможної позиції на ринку. Для досягнення цієї мети підприємство активно розвивається, розширює асортимент, працює над новими продуктами та торговельними брендами, що дозволяє задовольнити різні потреби клієнтів та споживачів;

- лідерська позиція: підприємство займає лідерські позиції на ринку молочної продукції в Україні, що свідчить про його великий досвід та професіоналізм.

Ці фактори, разом з високим ступенем соціальної відповідальності та відношенням до якості продукції, роблять ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» прикладом успішної та сталої компанії, готової до подальшого зростання та досягнення нових вершин.

За даними фінансової звітності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» здійснимо оцінку ефективності фінансової діяльності підприємства. Для оцінки ефективності фінансової діяльності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» можна розглянути кілька ключових фінансових показників, що включають чистий прибуток, рентабельність продажів, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та інші (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022/2020 рр.	
				абсол.	відн, %
Чистий дохід від реалізації продукції	1565803	1773469	2054535	488732	31,21
Собівартість реалізованої продукції	1170541	1427173	1594123	423582	36,19
Валовий прибуток	395262	346296	460412	65150	16,48
Інші операційні доходи	3532	5388	10284	6752	191,17
Адміністративні витрати	57618	61466	68738	11120	19,30
Витрати на збут	230715	230705	235213	4498	1,95
Інші операційні витрати	5498	3507	3400	2098	-38,16
Інші доходи	50	14	929	879	1758,00
Фінансові витрати	610	69	4	-606	-99,34
Чистий прибуток	84444	44304	133076	48632	57,59

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз фінансових показників, наведених у таблиці 2.2, дійсно показує позитивні зміни в фінансовому результаті ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» у 2022 році порівняно з 2020 роком.

– збільшення чистого доходу від реалізації продукції: за два роки (з 2020 по 2022 рік) чистий дохід від реалізації продукції зріс на 488,732 тисячі гривень.

Це свідчить про успішну реалізацію продукції та, можливо, зростання обсягу продажів;

– додатковий валовий прибуток: зі збільшенням чистого доходу від реалізації продукції у 2022 році виник додатковий валовий прибуток у сумі 65,150 тисяч гривень. Це важливий фінансовий показник, оскільки він свідчить про здатність підприємства генерувати більше прибутку від своєї основної діяльності;

– зростання прибутку: у 2022 році підприємство отримало прибуток у розмірі 133,076 тисяч гривень, що на 48,632 тисячі гривень більше, ніж у 2020 році. Це свідчить про покращення фінансового результату та здатність підприємства до генерації прибутку.

Ці позитивні зміни свідчать про ефективну фінансову діяльність ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» та його здатність до покращення фінансових результатів в порівнянні з попереднім роком. Такі показники можуть бути результатом успішної стратегії розвитку, управління ризиками та покращення ефективності виробництва (рис. 2.1).

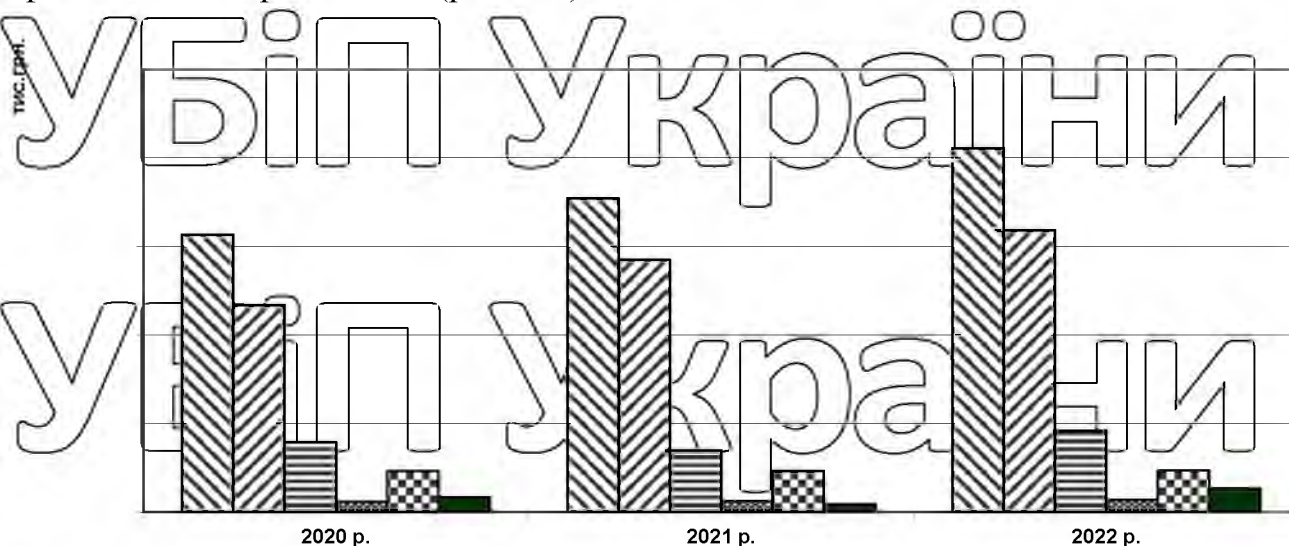


Рисунок 2.1. Динаміка основних показників фінансової діяльності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» за 2020-2022 рр.

У табл. 2.3 представлена інформація для аналізу показників рентабельності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський».

Таблиця 2.3 Розрахунок і оцінка рентабельності обсягу продажів ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1565803	1773469	2054535
Собівартість реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	1170541	1427173	1594123
Прибуток від реалізації, тис. грн.	395262	346296	460412
Рентабельність обсягу продажів, %	25,24	19,53	23,41

Джерело: розраховано автором

Аналіз рентабельності продажів на ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» за період 2020-2022 років вказує на наступні спостереження:

– висока рентабельність продажів: протягом цього періоду підприємство показує високий рівень рентабельності продажів, який коливається від 25,24% до 22,41%. Це свідчить про здатність компанії генерувати велику частину прибутку від кожного проданого товару чи послуги;

– зниження рентабельності обсягу продажів в 2022 році. Важливим аспектом є те, що рентабельність обсягу продажів в 2022 році зменшилася на 2,83 пункти порівняно з 2020 роком. Це може свідчити про те, що зростання обсягу продажів в 2022 році вимагало більших витрат на виробництво, що вплинуло на загальну рентабельність.

Зменшення рентабельності обсягу продажів може бути наслідком зростання витрат на сировину, працю, амортизацію або інші фактори, які впливають на виробництво та обслуговування попиту. Підприємство може оцінити, які чинники спричинили це зменшення та прийняти відповідні заходи для покращення рентабельності продажів.

Зростання рентабельності обсягу продажів у 2022 році порівняно з 2021 роком насправді є позитивним показником і свідчить про поліпшення конкурентоспроможності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». Це може бути результатом численних факторів, які допомогли підприємству ефективніше конкурувати на ринку та забезпечити більше прибутку від своєї діяльності.

Крім того, коефіцієнт рентабельності активів є важливим показником ефективності управління активами. У 2020 році він склав 101,57, що означає, що за кожен гривню активів підприємство отримало 101,57 гривень чистого прибутку. Це свідчить про високу ефективність використання активів та їх здатність генерувати прибуток. Загалом, зростання рентабельності обсягу продажів та високий коефіцієнт рентабельності активів свідчать про успішну фінансову діяльність ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», яке може бути результатом ефективного управління ресурсами та стабільної популярності продукції на ринку.

Таблиця 2.4 Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» за 2020-2022 рр.

Показник	Значення показника			Відхилення 2022/2020		Нормативне значення
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+/-	%	
Коефіцієнт рентабельності активів	101,57	74,99	80,05	-21,52	-21,19	>0,1, збільшення
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,26	0,12	0,27	0,01	3,85	>0, збільшення
Коефіцієнт рентабельності діяльності	5,39	2,50	6,48	6,36	5241,92	>0, збільшення
Коефіцієнт рентабельності продукції	133,77	124,26	128,88	-4,89	-3,66	>0, збільшення

Джерело: розраховано автором

Зменшення коефіцієнта рентабельності активів на 21,19% протягом аналізованих років, як вказано вами, може свідчити про те, що підприємство може потребувати певного вдосконалення в управлінні своїми активами.

Незважаючи на це зниження, важливо відзначити, що коефіцієнт рентабельності активів залишається на високому рівні і становив 80,05 у 2022 році, що вище за нормативне значення. Це свідчить про те, що підприємство все ще ефективно використовує свій майновий потенціал.

Проте, оптимізація управління активами може допомогти зберегти стійку фінансову рентабельність та підтримувати високий рівень коефіцієнта рентабельності активів у майбутньому. Це може включати в себе більш ефективне використання активів, покращення ресурсозбереження та оптимізацію процесів виробництва. Такі заходи можуть допомогти підприємству зберігати свою фінансову ефективність та конкурентоспроможність на ринку.

Аналіз коефіцієнта рентабельності власного капіталу свідчить про позитивну динаміку використання власних ресурсів ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». Зростання цього показника з 0,26 у 2020 році до 0,27 у 2022 році є позитивним сигналом і вказує на покращення ефективності використання власного капіталу. За роки аналізу ефективність використання власного капіталу зросла на 3,85%, що є обнадійливим фактором для підприємства.

Коефіцієнт рентабельності діяльності також відображає позитивну динаміку. Збільшення цього показника вказує на поліпшення ефективності фінансової діяльності підприємства. Підвищення рентабельності діяльності в 2022 році порівняно з попередніми роками свідчить про покращення конкурентоспроможності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський».

Узагальнюючи, обидва ці показники вказують на те, що підприємство покращує ефективність використання ресурсів та стає більш прибутковим, що може сприяти подальшому розвитку та зміцненню його фінансової стійкості.

Аналіз коефіцієнта рентабельності діяльності та рентабельності продукції вказує на позитивну динаміку фінансової діяльності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». Коефіцієнт рентабельності діяльності, який вказує на прибутковість від реалізації продукції на кожну одиницю доходу, зріс з 5,39 у 2020 році до 6,48 у 2022 році. Ця тенденція свідчить про покращення ефективності фінансової діяльності підприємства та його здатність генерувати більше прибутку на одиницю доходу.

Коефіцієнт рентабельності продукції також відзначається позитивною динамікою, показуючи тенденцію до зростання протягом останніх років. У 2020 році він склав 133,77 гривень прибутку на 1 гривню витрат, вкладених у основну діяльність. У 2021 році цей показник знизився, але в 2022 році відновив свою позитивну динаміку, досягнувши значення 128,88 гривень прибутку на 1 гривню витрат. Ця динаміка свідчить про певні коливання, але загалом показує покращення рентабельності продукції.

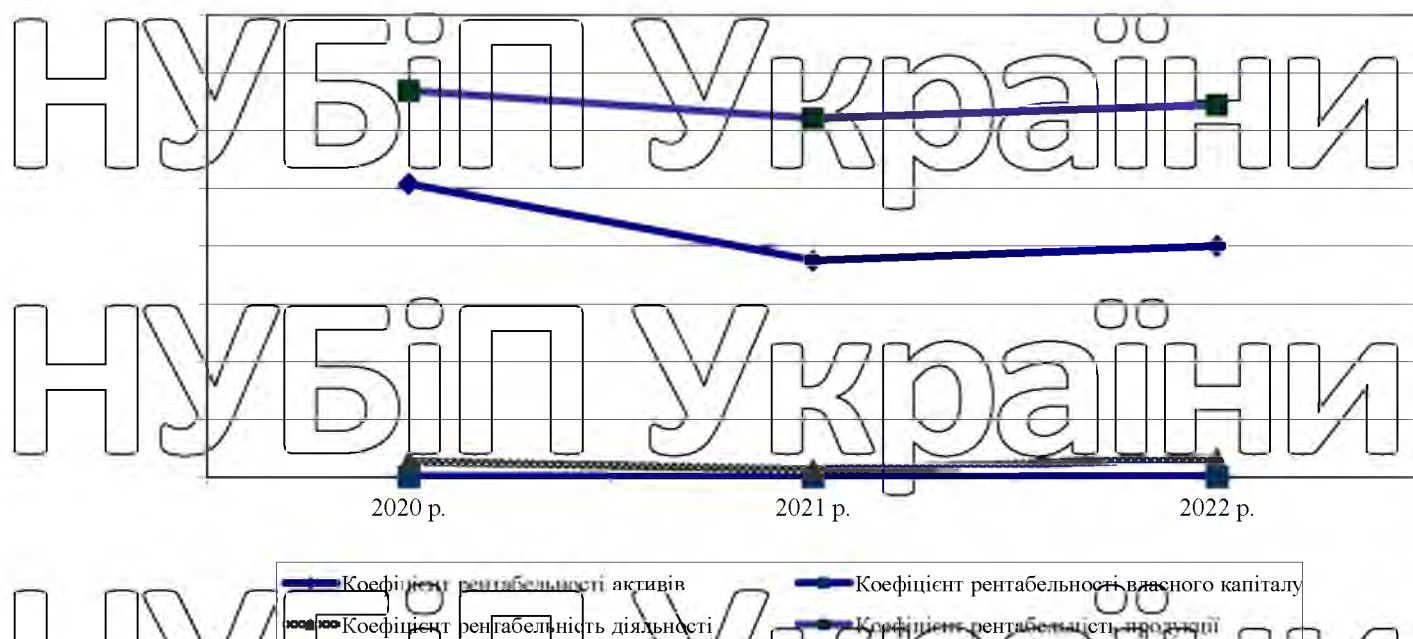


Рисунок 2.2. Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» за 2020-2022 рр.

На рис. 2.2 відображена динаміка зростання показників рентабельності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» за період 2020-2022 років. Усі ці показники свідчать про те, що ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» покращує ефективність своєї фінансової діяльності, що може сприяти подальшому розвитку та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Отже, можна відзначити, що ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» продемонструвало істотне зростання обсягу виробництва та чистого доходу від реалізації продукції протягом років 2020-2022. Обсяг виробництва збільшився на 30%, а чистий дохід від реалізації продукції виріс майже на 60% порівняно з 2020 роком. При цьому підприємство підтримувало стабільно високі показники рентабельності усіх ключових аспектів своєї діяльності, що свідчить про ефективність управління та прибутковість бізнесу. Такий позитивний динамізм може сприяти подальшому зміцненню позицій підприємства на ринку та розвитку у майбутньому.

2.2. Аналіз внутрішнього маркетингового середовища ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Здійснюючи аналіз середовища підприємства, слід мати на увазі, що можливості і загрози можуть переходити в свою протилежність: нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, або, навпаки, задалегідь помічена загроза може створити для підприємства додаткову перевагу тоді, коли конкуренти її не усунули.

Сьогодні в Україні функціонує майже 300 підприємств, на яких здійснюється переробка молока. Однак близько половини ринку контролюють 10 великих підприємств і об'єднань. За час кризи більшості українських молокопереробних підприємств довелося скоротити обсяги випуску продукції, деякі підприємства не змогли втриматися на ринку і були змушені покинути бізнес, інші ж, навпаки, продовжують розвиватись. Сьогоднішня структура переробних потужностей на ринку молока суттєво відрізняється від тієї за рахунок значного зменшення кількості підприємств і самого принципу розподілу

ринку за торговими марками. Так, на сьогодні, одними із найпопулярніших торгових марок в Україні є «Яготинське» Яготинського маслозаводу Київської області, «Простоквашино» торгової марки «Данон», що виробляється на заводах Кременчука і Херсону, «Молокія» Тернопільського молокозаводу, «Галичина» Радехівського молокозаводу Львівської області, «Слов'яночка» Торгової марки «Вім-Біль-Дан» Київського і Харківського молокопереробних підприємств, «Добряна» Сумського молокозаводу та інші.

Одинадцять компаній утримують 60,3% ринку. Іншу частку ринку займають малі компанії та одиничні молокопереробні заводи. На сьогодні найвпливовішими на українському ринку молока та молочних продуктів є такі потужні компанії, які активно нарощують та збільшують частку на ринку та розвивають власні тваринницькі бази: ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» (ТМ «Злагода»); ТОВ «Юнімilk-Україна» (ТМ «Біо-Баланс», «Галактон», «Кремез», «Простоквашино», «Українське»); Милкиленд-Україна (ТМ «7-я», «Добриня», «Кодяда», «Кринка»); Вімм-Біль-Дани Україна (ТМ NEO, «Веселый молочник», «Домик в деревні», «Слов'яночка»), Danone (ТМ «Activia»,

«ActimeI»); Галичина (ТМ «Галичина», «Молочар», «Чабани»); Лакталіс-Україна (Lactalis Group) (ТМ «Фанні», «President»); Західна молочна група (ТМ Optimal, «Гурманіка», «Молочна родина»); ТОВ «Люстдорф» (ТМ «На здоров'є», «Селянське», «Буренка», «Тотоша»); Геркулес (ТМ «Геркулес», «Добрыня», «Глечик», «Утречко»); Рейнфорд (ТМ «Щодня»); ПрАТ «Куп'янський МКК» (ТМ «Заречье»).

На молочному ринку присутні локальні оператори, як правило, невеличкі заводи, що переробляють від 15 до 60 тонн молока на добу. Продукція таких молочних підприємств перебуває в середньому та нижньому цінових сегментах.

Саме до таких й відноситься ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». Типовими представниками таких підприємств також є: ПАТ «Галичина» (ТМ «Молочар»), ПАТ Херсонський ММЗ (ТМ «Веселий пастушок», «Родич»), Баштанський сирзавод, Літинський сирзавод та ін. Основними підприємствами, що виробляють 80% молочних консервів, залишаються: ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», Куп'янський МКК, Овруцький МКК, Білицький МКК, Первомайський МКК, ЗАТ «Бахмачконсервмолоко», Лозовський молочний. Основними підприємствами, що виробляють 80% молочних консервів, залишаються: ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», Куп'янський МКК,

Овруцький МКК, Білицький МКК, Первомайський МКК, ЗАТ «Бахмачконсервмолоко», Лозовський молочний завод, Ічнянський МКК, Лановський МК. Майже вся продукція споживається на внутрішньому ринку. В

2022 р. зросла конкуренція на ринку молочних продуктів України. Основний ринок збуту – територія України. ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» працює в напрямку укладання договорів по відвантаженню продукції в країни ЄС, Молдову, Сполучені Штати Америки, Ізраїль та інші.

Проаналізуємо конкурентоспроможність підприємства за схемою М. Портера (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 Конкурентоспроможність ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» за схемою М. Портера

Гру	Фактори	Прояв фактора	Вплив на підприємство	Можлива реакція підприємства
Споживачі	Зміна вподобань споживачів	Відсутність бажання споживачів купляти існуючу продукцію, бажання «нового»	Зменшення прибутків, збільшення запасів готової продукції	Розробка нових продуктів, удосконалення наявних, скорочення виробництва нерентабельної продукції
	Рівень платоспроможності	Неможливість задоволення першочергових потреб	Зменшення прибутків, збільшення запасів готової продукції	Розробка програми економії на виробничих витратах, що вплине на собівартість (-15%)
Постачальники	Постачальники фінансових ресурсів	Високі відсотки за кредит	Неможливість фінансування нових проєктів	Пошук нових шляхів фінансування, з урахуванням внутрішнього середовища підприємства (введення нового обладнання)
	Постачальники сировини	Зменшення обсягів сировини і збільшення цін на неї	Зростання собівартості готової продукції	Утримування постійних постачальників, закупка у інших галузевих партнерів (при наявності залишків сировини або недоцільності її переробки)
Конкуренти	Обрана стратегія конкурента	Успішна реалізація обраної конкурентної стратегії	Усунення з лідерських позицій і зменшення частки ринку	Обрання відповідно оборонної або наступальної стратегії
	Кількість і розмір конкурентів	Розвиток і посилення конкуренції на ринку	Зменшення частки ринку	Виявлення конкурентних переваг (рівень ціна на продукцію, продукція з новими смаками, поглинання незначних конкурентів)
Партнери	Надійність	Ефективна співпраця з партнерами	Ефективне функціонування господарської одиниці з урахуванням партнерських взаємовідносин	Закріплення взаємодії з партнерами – постачальниками, фінансовими установами, дистрибуторами і подальше її удосконалення (тнучкість погашення заборгованості)

Найважливішою проблемою на сучасному ринку молочної продукції є вартість та доступність молочної сировини. Кожного року в Україні зменшується кількість молочної худоби.

Наступною проблемою є висока монополізація галузі, яка породжує високі бар'єри входу на ринок молочної продукції нових компаній. Конкуренти – це фірми, які змагаються з виробником за отримання переваги у покупців при продажі своєї продукції на ринку однотипних товарів. У багатьох випадках саме конкуренти визначають, яку продукцію і за якою ціною може продати ця фірма.

Дії конкурентів безпосередньо впливають на ринкову поведінку і можливості виживання фірми в умовах конкурентної боротьби, шляхи і способи зміни нею свого потенціалу. Пороги входу на ринок молочної продукції є високими, тому реальних учасників ринку не багато, але кількість малих гравців постійно зростає

завдяки появі на ринку невеликих суб'єктів господарювання, що займаються виробництвом, наприклад живої молочної продукції (напр., йогуртів, сирів ін.).

Зауважимо, що на українському ринку за останні три роки збільшилася кількість молочних продуктів, в процесі виробництва яких відходять від класичної рецептури з метою зменшення собівартості. Таким чином, передбачається вихід молокообробних підприємств на нові ринки і встановлення на початку найнижчої ціни з метою закріплення на них. Також за рахунок зменшення собівартості й при невисоких транспортних витратах на товари можуть бути встановлені ціни нижчі, ніж у конкурентів, а тому збільшиться

попит на товари та обсяги продажів. У подальшому підприємства можуть застосовувати й інші типи цінової політики. Підвести підсумки і оцінити становище підприємства можна за допомогою SWOT-аналізу. Такий аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще сполучати внутрішні можливості

компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію, яка частково відображена у можливостях і загрозах. Застосовуючи метод SWOT-аналіз, вдається встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні підприємству, зовнішніми загрозами та можливостями (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ

«Комбінат «Придніпровський» за допомогою SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище

	<p>Можливості (шанси): Активний процес модернізації технологій. Захоплення нових сегментів ринку. Збільшення частки експорту. Підвищення платоспроможності населення. Зростання народжуваності.</p>	<p>Загрози: Підвищення цін на сировину. Зменшення обсягів виробництва молока. Зниження якості сировинної бази. Відсутність шляхів зовнішнього фінансування.</p>
<p>Сильні сторони: Висока зацікавленість керівництва у розвитку підприємства, добре вивчений ринок, потреби покупців. Лідерські позиції на ринку. Модернізація виробничого обладнання. Фінансова стабільність. Кваліфікований персонал.</p>	<p>Поле С1М: Розширення асортименту продукції й поліпшення її якості за рахунок використання нових технологій. Збільшення продажів за рахунок продукції, орієнтованої для споживчих груп з різним рівнем доходів (вихід в нові сегменти). Вихід на нові іноземні ринки. Інвестування в нові види продукції.</p>	<p>Поле С1В: Зниження собівартості виробництва за рахунок використання нових технологій. Введення технологічних процесів покращення якості сировини.</p>
<p>Внутрішнє середовище</p> <p>Слабкі сторони: Висока енергомісткість виробництва. Невисока якість сировини, що постачається. Незначна заборгованість. Недостатня кількість інвестованого капіталу.</p>	<p>Поле С1М: Великі витрати на нову техніку можуть завадити втриманню позицій на даному ринку. Невисока кваліфікація персоналу може стати на заваді застосуванню нових технологій.</p>	<p>Поле С1З: Конкуренти можуть запропонувати продукцію більш високої якості. Подорожчання сировини і низький рівень обслуговування може значно знизити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Проблеми соціально-економічного характеру і проблеми з законодавством погіршать систему збуту продукції.</p>

Сильні сторони включають в себе наступні позитивні аспекти:

НУБІП УКРАЇНИ

1. Висока зацікавленість керівництва у розвитку підприємства: активна роль керівництва у стимулюванні розвитку підприємства сприяє прийняттю стратегічних рішень та пошуку нових можливостей.

2. Лідерські позиції на ринку: лідерство на ринку свідчить про успішну конкурентну боротьбу і високу визнаність серед споживачів.

3. Модернізація виробничого обладнання: інвестиції в модернізацію виробничих потужностей можуть підвищити продуктивність та якість продукції.

4. Фінансова стабільність: здатність підприємства генерувати прибуток та підтримувати стабільну фінансову позицію є важливим фактором для розвитку та витримання ризиків.

5. Кваліфікований персонал: наявність професійних працівників допомагає забезпечити високу якість продукції та ефективну управлінську діяльність.

Ці сильні сторони сприяють стабільному та успішному функціонуванню підприємства та його подальшому розвитку на ринку.

Слабкі сторони включають в себе такі аспекти:

1. Висока енергомісткість виробництва: високий обсяг енергоспоживання може призвести до високих витрат на електроенергію та інші енергетичні ресурси, що може вплинути на загальну витратність виробництва.

2. Невисока якість сировини, що постачається: погана якість сировини може вплинути на якість готової продукції та вимагати додаткових витрат на її покращення.

3. Незначна заборгованість: відсутність значної кількості заборгованості може призвести до недостатнього обороту оборотного капіталу та обмежити ліквідність підприємства.

4. Недостатня кількість інвестованого капіталу: недостатні інвестиції можуть обмежувати можливості підприємства щодо розширення виробництва, модернізації обладнання та розвитку нових напрямків діяльності.

Ці слабкі сторони можуть потребувати уваги та управлінських рішень для покращення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Поле впливу СіЗ (Сильні сторони) для може бути розширене та вдосконалене за рахунок наступних дій:

1. Зниження собівартості виробництва за рахунок використання нових технологій: підприємство може надалі інвестувати в дослідження та розвиток, щоб знаходити та впроваджувати ефективні технології, що допоможуть знизити витрати на виробництво та підвищити продуктивність.

2. Введення технологічних процесів покращення якості сировини: розробка та впровадження технологічних інновацій, які покращать якість постачаної сировини, може сприяти підвищенню якості готової продукції та зменшенню витрат на подальшу обробку сировини.

Ці дії допоможуть підприємству покращити свої сильні сторони і збільшити конкурентоспроможність на ринку.

Поле впливу СлМ (Слабкі сторони) для ПрАТ «Комбінат

«Придніпровський» можна аналізувати та вдосконалювати наступним чином:

1. Великі витрати на нову техніку можуть завадити втриманню позицій на даному ринку: підприємство може розглядати можливості фінансування технологічного оновлення через інвестиції, лізинг або партнерські угоди. Також важливо ретельно обчислити ефективність внесення нової техніки в процес виробництва та вибрати ті рішення, які принесуть найбільшу вигоду.

2. Невисока кваліфікація персоналу може стати на заваді застосуванню нових технологій: підприємство може інвестувати у навчання та підвищення кваліфікації персоналу, щоб вони були готові та здатні використовувати нові технології. Також можна розглядати можливості найму кваліфікованих спеціалістів з досвідом роботи в галузі.

Аналіз та вдосконалення цих аспектів допоможе підприємству подолати свої слабкі сторони та підвищити ефективність діяльності.

2.3. Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

PEST-аналіз базується на вивченні впливу факторів зовнішнього середовища за такими напрямками: політика, економіка, соціально-культурні особливості та технологічне середовище. Воєнно-політичним фактором, який впливає на діяльність ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», є введення воєнного стану на території країни, втрата територій та частини молочних комбінатів.

Нестабільність уряду, зміна керуючої політичної сили призводить до перебудови в усіх державних структурах, органах місцевого самоврядування, в податковій та фінансовій системах, тобто відбувається повна зміна політичного середовища функціонування ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». Іншим важливим

фактором для підприємств галузі та ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» зокрема, є членство України в СОТ та ЄС, що вимагає від підприємств дотримання міжнародних стандартів і застосування нових методів залучення та утримання клієнтів. Вхідження до СОТ надає для держави певні переваги, проте

зростає конкуренція для вітчизняних товарів та послуг. Зокрема, для залучення та утримання споживачів ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» їм недостатньо використовувати новітні технології виробництва молочної продукції, обов'язковим елементом стає розвиток маркетингу, створення систем лояльності, налагодження бізнес-процесів у компанії, міжнародна сертифікація.

Основна причина вивчення економічних факторів під час проведення PEST-аналізу є створення картини розподілу ресурсів, доступ до яких є найважливішою умовою функціонування ПрАТ «Комбінат «Придніпровський».

Іншим економічним фактором, що впливає на розвиток ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є обсяг інвестицій у галузь. Низькі показники пояснюються нестабільністю політичної та правової ситуації в країні, і як наслідок – неможливість підприємств гарантувати прибутковність інвестиційного проєкту та стабільний дохід на інвестиції.

Особливості стану розвитку галузі: останні роки спостерігається зменшення поголів'я молочного стада та надоїв молока. Це пов'язано з приходом інвесторів, які не зацікавлені в розвитку тваринництва та з ростом кількості інфекційних захворювань. Все це негативно впливає на роботу підприємства. Для

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» важливим є наявність на ринку праці кваліфікованої робочої сили з виробництва харчової продукції та молочної продукції зокрема. Проте в Україні для даної галузі спеціалістів готують лише декілька вищих навчальних закладів. Високі витрати на рекламу також є суттєвою проблемою розвитку ринку молочної продукції України та ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» зокрема. Реклама є об'єктивним чинником формування специфічної культури споживання молочної продукції, а рекламний продукт завжди має чітку направленість на окремий сегмент ринку, надаючи конкретним споживачам можливість в отриманні інформації.

Ще одним фактором, який впливає на фінансові результати ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», є нестабільність валютного курсу. Внаслідок необхідності придбання закордонного обладнання для підтримки конкурентоспроможності, ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» доводиться залучати кредити в іноземній валюті. На сьогодні курс валют є відносно стабільним, проте підприємства галузі ще й досі у кризі.

За допомогою такої компоненти PEST-аналізу, як соціально-культурні тенденції визначаються ціннісна орієнтація населення, ставлення людей до роботи та якості життя, рівень освіченості населення тощо. Купівельна спроможність населення залишається дуже низькою. За офіційними статистичними даними при фізіологічній потребі 380 кг молочних продуктів на рік, в середньому українець споживає 220 кг. Внаслідок цього на вітчизняному ринку молочних продуктів існує загальна несприятлива ситуація, що зумовлена такими чинниками: зменшенням виробництва молока в країні; нестабільною ціновою ситуацією, яка не задовольняє як виробників молока так і його переробників; недосконалістю державного регулювання ринку молока та молочних продуктів; загальним зниженням якості молока.

Сучасна українська культура за своєю історичною долею стоїть дещо перед іншими проблемами, ніж культури багатьох європейських країн, зокрема нагальною є проблема формування дійсно національної ідеї, яку б у рівній мірі сприймало населення усіх регіонів нашої держави. Тому, на нашу думку ПрАТ

«Комбінат «Придніпровський» необхідно впроваджувати «національні мотиви» у свою продукцію. Саме соціально-культурні тенденції формують споживчі переваги і величину попиту на продукцію ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», забезпечуючи йому можливість реалізовувати її. Таким чином, на основі викладеного матеріалу було створено матрицю PEST-аналізу для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 PEST-аналіз ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Політика	Економіка
<p>1. Нестабільність правового середовища може створити невизначеність у сфері законодавства та регулювання, що вимагає від підприємства постійного оновлення та відповідності законам.</p> <p>2. Нестабільність воєнно-політичної ситуації може мати вплив на безпеку і стабільність діяльності підприємства, зокрема в областях, де може спостерігатися конфлікт.</p> <p>3. Членство України в СОТ та ЄС може відкривати нові можливості для експорту і сприяти розвитку міжнародних ринків, але також вимагає дотримання відповідних стандартів і правил.</p> <p>4. Наявність імпорتنих обмежень на продукцію може впливати на конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках і внутрішньому ринку.</p> <p>5. Підвищення нормативів справляння плати за використання підземних та поверхневих вод може збільшити витрати на виробництво та вплинути на екологічну стійкість діяльності підприємства.</p>	<p>1. Воєнний стан в країні та втрата територій може призвести до змін в географії та умовах постачання сировини і продукції, а також вплинути на безпеку та стабільність підприємства.</p> <p>2. Низький рівень інвестицій у галузь може ускладнити модернізацію та розвиток підприємства, обмежити його конкурентоспроможність та інноваційні можливості.</p> <p>3. Дефіцит спеціалістів може призвести до проблем у плануванні та виробництві, а також збільшити витрати на залучення та навчання кваліфікованих кадрів.</p> <p>4. Висока вартість банківських кредитів може обмежувати доступ до фінансування та розвитку підприємства.</p> <p>5. Нестабільність валютного курсу може вплинути на вартість імпортованих сировини і експортованої продукції, що створює ризики для фінансової стійкості підприємства.</p> <p>6. Високі витрати на рекламу можуть позначатися на загальних витратах підприємства та конкурентоспроможності продукції.</p> <p>7. Дефіцит сировини може призвести до перебоїв у виробництві і втрати виробничих потужностей.</p> <p>8. Зменшення поголів'я молочного стада та надоїв молока може обмежити виробництво та вплинути на асортимент продукції.</p> <p>9. Зростання конкуренції може створювати тиск на ціни і вимагати більшої уваги до стратегії маркетингу та інновацій.</p>

Продовження табл. 2.7

Соціально-культурні тенденції	Технологічні інновації
<p>1. Зниження рівня моральності й освіченості населення може вплинути на споживчі прагнення та уподобання, і вимагатиме від підприємства</p>	<p>1. Висока вартість обладнання: подолання цього виклику може вимагати ефективного фінансового управління та пошуку інвестицій, включаючи</p>

уважного аналізу та адаптації до змін в попиті.

2. Низький рівень платоспроможності населення може створювати обмеження щодо цінової політики підприємства та вимагати розгляду альтернативних ринків та асортименту продукції.

3. Зміна вимог споживачів до молочної продукції може включати більші вимоги до якості, виробничих методів, а також різноманітності продуктів.

Підприємство повинно реагувати на ці зміни, розробляючи відповідну продукцію та маркетингову стратегію

можливість оренди обладнання або пошук альтернативних джерел фінансування.

2. Безперервний розвиток технологій: Щоб залишатися конкурентоздатним, підприємство повинно слідувати за технологічними інноваціями та можливостями впровадження нових методів та обладнання у виробництво.

3. Інноваційні технології: використання інноваційних технологій може допомогти підприємству підвищити продуктивність, якість продукції та знизити витрати. Важливо вдосконалювати та адаптувати виробничі процеси.

4. Зростання інфекційних захворювань: забезпечення безпеки працівників та виробничого процесу, включаючи дотримання санітарних стандартів і вакцинацію, може бути важливими аспектами управління ризиками у зв'язку з інфекційними захворюваннями

Таким чином, в табл. 2.7 узагальнені фактори зовнішнього середовища, що впливають на функціонування ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» у сучасних вітчизняних умовах господарювання.

Основна і найважливіша мета ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» – встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції на ринку. Саме для цього, для задоволення найприскіпливіших потреб і бажань своїх численних споживачів підприємство постійно нарощує обсяги виробництва, розширює асортимент, працює над новими серіями і своїми новими торгівельними марками, модернізується і розвивається.

Аналіз факторів SWOT та PEST-аналізу показав, що найбільший вплив на діяльність компанії мають воєнно-політичні та правові фактори (найбільш вагомі: збільшення ставки акцизного збору, підвищення податкового тиску) та економічні фактори (найбільш вагомі: збільшення ціни на сировину та матеріали, наявність нестабільної ситуації на ринку сировини, зниження рівня доходів населення, зниження попиту у зв'язку з поглибленням економічної кризи).

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ТА РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

ПРАТ «КОМБІНАТ «ПРИДНІПРОВСЬКИЙ»

3.1. Портфельний аналіз продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Побудуємо матрицю БКГ на основі аналізу портфеля бізнесу ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»:

Збір та аналіз інформації про динаміку ринків збуту ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» та її ринкові позиції за кожним стратегічним господарським підрозділом.

Таблиця 3.1 Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», млн. грн	Місткість ринку, млн. грн	Темпи зростання ринку, %
Кисломолочна продукція	399,9	1800,0	2
Сири кисломолочні	670,7	750,0	12
Сметана	359,3	1500,0	5
Молоко нормалізоване	510,0	1315,0	8
Інші	114,6	650,0	3

2. Визначимо діапазон зміни розмірів ринку збуту. Маємо мінімальне значення – 2 %, а максимальне – 12 %. Даний інтервал розміщується на вертикальній вісі матриці БКГ (рис. 3.1).

Для спрощення побудови матриці на вертикальній осі ми встановимо інтервал значень трохи ширший: від 0% до 14%. У певних випадках можливе зменшення попиту, і збільшення ринку збуту відбувається в зворотному напрямку, тобто знак «мінус». На горизонтальній осі матриці БКГ розміщується діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських одиниць ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». Цей діапазон охоплює від найбільшої ринкової частки до найменшої. Відносну ринкову частку визначаємо як співвідношення ринкової частки даної фірми до ринкової частки найсильнішого конкурента у галузі, яким є ТОВ «Юнімілк-Україна» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 Результати розрахунку відносної ринкової частки ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» за видами продукції

Вид продукції	Ринкова частка фірми ПрАТ «Комбінат	Ринкова частка найсильнішого у галузі	Відносна ринкова частка ПрАТ «Комбінат
---------------	-------------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------------

	«Придніпровський», %	конкурента ТОВ «Юнімілк- Україна», %	«Придніпровський», %
Кисломолочна продукція	19,4	18,2	1,1
Сири кисломолочні	11,8	13,3	0,9
Сметана	4,6	5,7	0,8
Молоко нормалізоване	23,7	15,6	1,5
Інші	8,9	7,2	1,2

Поле матриці поділене на 4 частини за допомогою розподільних ліній, які проходять через середні значення діапазонів, відкладених по осях координат. Розподільна лінія по горизонтальній вісі розташована кожні 1%, а по вертикальній – кожні 7%.

Кожен стратегічний господарський підрозділ (СГП) позначається на полі матриці відповідно до координат відносної ринкової частки та темпів зростання його ринку збуту. Позицію кожного СГП на матриці відображаємо у вигляді кола, діаметр якого відповідає питомій вазі СГП у загальному обсязі реалізації підприємства. Результати цього аналізу наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 Розрахункові дані для побудови матриці БКГ

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції ПРАТ «Комбінат «Придніпровський», млн. грн	Доля певного СГП у загальному обсязі продажу фірми, %
Кисломолочна продукція	399,9	19,46
Сири кисломолочні	670,7	32,65
Сметана	359,3	17,49
Молоко нормалізоване	510,0	24,82
Інші	114,6	5,58
Усього	2054,5	100

Матриця БКГ для ПРАТ «Комбінат «Придніпровський» наведена на рис 3.1.

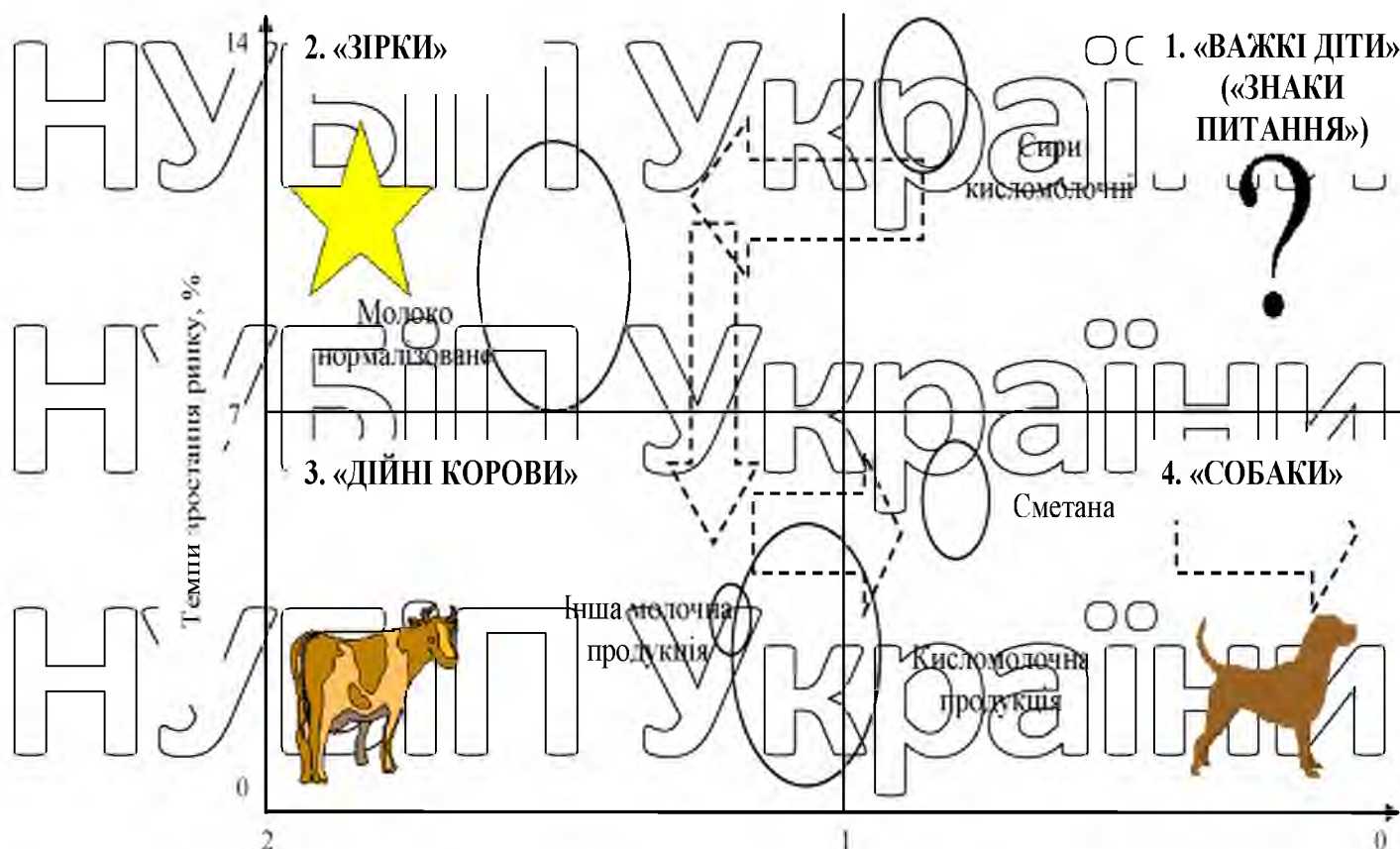


Рисунок 3.1. Матриця БКГ для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Поле матриці розділене на 4 сектори, кожен з яких виділяє основні види стратегічних господарських підрозділів підприємства.

Перший сектор – «Важкі діти», включає СГП, які діють на перспективних ринках, але займають невелику ринкову частку. Для них виділяється значний обсяг фінансових ресурсів підприємства. Такі СГП мають потенціал перетворитися на «зірки» і «дійних корів». У цьому випадку важливо підтримувати їх. Проте, якщо в компанії відсутні кошти, може бути доцільним розглянути можливість вилучення цих груп товарів з портфеля бізнесу.

При цьому рішення повинно базуватися на точних економічних розрахунках. Ці СГП є проблемними. У даному випадку мова йде про СГП, що продає сири кисломолочні. Рекомендована стратегія для них – інтенсифікація зусиль, тобто інвестування коштів у їх розвиток.

«Зірки» – це сектор, який займають СГП з високою ринковою часткою на інтенсивно зростаючих ринках. Вони вимагають значних витрат на маркетинг та

збут, але при цьому мають значні доходи, оскільки їхні товари лідирують на своїх ринках. Наявність «зірок» в бізнес-портфелі підприємства визначає загальний стан бізнес-портфеля. Проте, якщо динаміка ринків збуту характеризується уповільненням темпів зростання або їх зменшенням, ці СГП

можуть перетворитися на «дійних корів». У даному прикладі мова йде про СГП, що продає нормалізоване молоко. Рекомендована стратегія для них – стратегія підтримання конкурентних переваг, оскільки цей СГП займає значну частку в бізнес-портфелі підприємства.

«Дійні корови» – це СГП з високою ринковою часткою, які займають стабільні позиції на ринках з невисокими темпами розвитку. «Дійні корови» приносять більше, ніж у них інвестують. Ці СГП є найціннішими, оскільки від них залежить фінансове становище підприємства. Вони дозволяють генерувати кошти на розвиток проблемних СГП. У умовах жорсткої конкуренції «дійні корови» можуть перетворитися на «собак». У даному випадку мова йде про СГП, що виробляють кисломолочну продукцію.

Рекомендовані стратегії для них – підтримання конкурентних переваг та стратегія «збору урожаю» відповідно. Це обумовлено тим, що кисломолочна продукція займає значну частку в обсягах продажу ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», а продаж іншої молочної продукції складає досить невеликий відсоток.

«Собаки» – це продукти з невеликою ринковою часткою й низькими темпами зростання ринку. Вони не приносять прибутку, а тільки споживають ресурси компанії. Для ефективного розвитку рекомендується позбутися від них або мінімізувати їхню присутність в товарному асортименті підприємства. Їх слід виводити з ринку, якщо фахівці з маркетингу не бачать перспектив розвитку.

Утримання цих товарів потребує значних витрат. У нашому випадку мова йде про СГП, що продає сметану. Рекомендована стратегія – стратегія елімінації, тобто видалення зі складу бізнес-портфеля. Доцільно зосередити зусилля на більш привабливих СГП.

Загальні висновки стосовно складу та стану бізнес-портфеля ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є позитивними. Фірма має два СГП з поля «дійних корів» та одну «зірку», що дозволяє отримувати стабільні прибутки та акумулювати кошти на розвиток перспективного СГП з поля «важкі діти». Це свідчить про збалансований підхід до управління бізнес-портфелем та здатність компанії ефективно використовувати свої ресурси для максимізації прибутку.

Отже, узагальнена характеристика основних видів стратегічних господарських підрозділів підприємства подана у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 Характеристика основних видів СГП ПрАТ «Комбінат

«Придніпровський» за матрицею БКГ

		СГП			
		«Зірки»	«Дійні корови»	«Собаки»	«Важкі діти»
Зміст		В цьому секторі діяльність швидко розвивається, а товари мають велику частку ринку	В цьому секторі діяльність характеризується низькими темпами зростання ринку, але товари мають велику частку ринку	В цьому секторі товари мають невелику частку ринку на швидкозростаючих ринках	В цьому секторі напрямки діяльності або товари мають низькі темпи зростання та низьку частку ринку
	Характеристика	Ринкові лідери, які приносять прибутки, потребують значних інвестицій і діють на перспективних ринках збуту, відповідають опису «зірок» в аналізі бізнес-портфеля	Сектор «Дійні корови» характеризується високими прибутками, невеликими потребами в інвестуванні і ринком збуту, який може зменшуватися	Сектор «Собаки» описує напрямки діяльності або товари, які діють на неперспективних ринках збуту, мають низькі прибутки, низьку конкурентоспроможність і слабкі ринкові позиції	Сектор «Важкі діти» описує напрямки діяльності або товари, які діють на перспективних ринках збуту, але мають невеликі прибутки і потребують значних інвестицій для розвитку

Продовження табл. 3.4

Стратегічні альтернативи	Підтримання конкурентних переваг – це стратегія, спрямована на збереження і підсилення позицій підприємства на ринку та забезпечення його успішності в умовах конкуренції	Підтримання досягнутих позицій та стратегія «збору врожаю» – це стратегії, спрямовані на збереження та оптимізацію доходів і прибутковості підприємства в умовах, коли ринок вже насичений і можливості для подальшого росту обмежені	Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль. Стратегія «збору врожаю». Стратегія елімінації	Стратегія розвитку. Стратегія елімінації
--------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------

Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль полягає у виділенні фінансових коштів для певного СГП підприємства з метою інтенсифікації маркетингових зусиль з метою підвищення його ринкової частки. Ця стратегія застосовується до перспективних «знаків питання» та «собак».

Інтенсифікація маркетингових зусиль може включати в себе такі заходи, як підвищення обсягів реклами, акцій та розповсюдження продукції, вдосконалення якості товару, покращення обслуговування клієнтів та інші маркетингові заходи. Ця стратегія спрямована на підвищення конкурентоспроможності певного СГП і розширення його ринкової частки. Вона допомагає перетворити перспективних «знаків питання» у «зірки» або покращити позиції «собак» на ринку.

Стратегія підтримання конкурентних переваг полягає у відстоюванні СГП своїх ринкових позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки. Ця стратегія передбачає вкладання певних коштів, але менших, ніж у попередній стратегії розвитку інтенсифікації зусиль. Вона використовується для «зірок» та «дійних корів».

Основна мета цієї стратегії – забезпечити стабільність та конкурентоспроможність СГП на ринку. Вкладення коштів вдосконалення продукту, маркетингові заходи та інші дії допомагають підтримувати високу ринкову частку і переваги над конкурентами.

Стратегія «збору урожаю» передбачає зменшення маркетингових зусиль стосовно слабких стратегічних господарських підрозділів підприємства, які втрачають свої ринкові позиції і не мають можливості їх поновити, але ще можуть приносити певні прибутки впродовж деякого часу. Ця стратегія використовується для слабких «дійних корів» які втрачають ринкову частку і потребують надто великих капіталовкладень для її відстоювання, а також для «знаків питання» та «собак» які не можуть перейти в «зірку».

Основна ідея цієї стратегії полягає в тому, щоб не вкладати значні ресурси в продовження розвитку або відновлення позицій СГП, які вже не є перспективними або конкурентоспроможними на ринку. Замість цього, підприємство може зменшити витрати та відновити більш перспективні напрямки діяльності.

Стратегія елімінації полягає у виключенні СГП зі складу портфеля бізнесу фірми. Ця стратегія застосовується для тих СГП, які втратили свої ринкові позиції і потрапили (або мають перспективу потрапити) до зони збитків, таких як «собак» і «знаки питання».

Основна мета цієї стратегії – позбутися від неефективних або несприйнятних напрямків діяльності, які не приносять прибутку і потребують значних ресурсів. Видалення таких СГП дозволяє звільнити ресурси для інших, більш перспективних напрямків бізнесу та підвищити ефективність підприємства в цілому.

Ця стратегія особливо корисна для СГП, які вже не мають перспектив на ринку та не приносять значного прибутку, і вона допомагає фірмі сконцентрувати зусилля на більш обіцяючих і прибуткових напрямках.

Проведення портфельного аналізу за допомогою матриці БКГ дозволяє ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» оцінити баланс свого портфеля СГП та прийняти рішення щодо довгострокової стратегії продукції з урахуванням їх конкурентоспроможності та фінансових потреб.

Отже, при використанні відповідних стратегій для кожної товарної групи, портфель продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» буде сформований

наступним чином: «молоко нормалізоване» віднесено до категорії «зірка» і продаж інших молочних продуктів розглядається як частина «дійної корови». У той час як продукцію сметани слід припинити виробляти, оскільки вона була перепрофільована як «собака» і для неї рекомендована стратегія скорочення.

Розглянуті стратегії для кожної товарної групи спрямовані на оптимізацію товарного портфеля ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» у його маркетинговій діяльності на внутрішньому та міжнародному ринку. Проведений аналіз діяльності підприємства на внутрішньому ринку підтверджує доцільність перепрофільовання товарного портфеля, тобто оптимізацію товарів, що належать до категорії «знаки питання» і розробку шляхів їх перетворення в «зірки».

3.2. Обґрунтування вибору стратегії зростання та конкурентної стратегії

Головні завдання впорядкування товарного асортименту ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» включають:

- підбір товарної групи з урахуванням вимог споживачів та виробничих особливостей;
- оновлення товарного ряду в цілому та в окремих категоріях з урахуванням життєвого циклу товару;
- досягнення оптимального балансу між новими та існуючими товарними групами.

До способів розширення асортименту належать:

1. Збільшення товарного асортименту може відбуватися в двох напрямках:

нарощування до низу і нарощування до верху. Нарощування до низу передбачає розширення асортименту з метою захоплення частки ринку та конкурування з іншими учасниками, а також проникнення в найбільш розвинуті сегменти ринку.

Нарощування до верху, натомість, спрямоване на досягнення лідерства шляхом пропозиції високоякісних товарів, нових модних рішень та інновацій. Двостороннє нарощування може включати і те, і інше напрямки, або ж комбінувати їх залежно від стратегічних цілей підприємства.

2. Насичення асортименту включає в себе розширення товарного ряду за рахунок введення нових продуктів або товарних категорій. Це може включати в себе додавання нових асортиментних груп, поглиблення асортименту в існуючих категоріях, а також збільшення гармонійності та різноманітності товарів. Такий підхід допомагає розширити вибір для споживачів і відповідати їхнім різноманітним потребам і вподобанням.

Алгоритм аналізу та оцінки стратегічних можливостей ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» повинен ґрунтуватися на ретельному дослідженні зовнішнього середовища та внутрішніх перспектив підприємства. Цей аналіз має

враховувати можливість змін в ринкових умовах і непередбачуваних обставинах. Цей алгоритм допомагає ПАТ «Комбінат «Придніпровський» визначити оптимальну стратегію для досягнення конкурентної переваги на ринку, враховуючи всі фактори, які впливають на його діяльність.

Алгоритм аналізу та оцінки стратегічних можливостей ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» повинен включати наступні етапи:

Алгоритм аналізу та оцінки стратегічних можливостей ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» включає наступні етапи:

1. Формування (уточнення) місії ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», визначення його основної спрямованості та цілей.

2. Оцінка поточного стану функціонування ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», включаючи аналіз сильних та слабких сторін, конкурентоспроможності та вибір потенційних напрямків розвитку.

3. Визначення конкретних цілей та ідентифікація ключових проблем, які мають бути вирішені для досягнення цих цілей.

4. Розробка альтернативних варіантів розвитку ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», включаючи різні стратегії та можливі шляхи досягнення цілей.

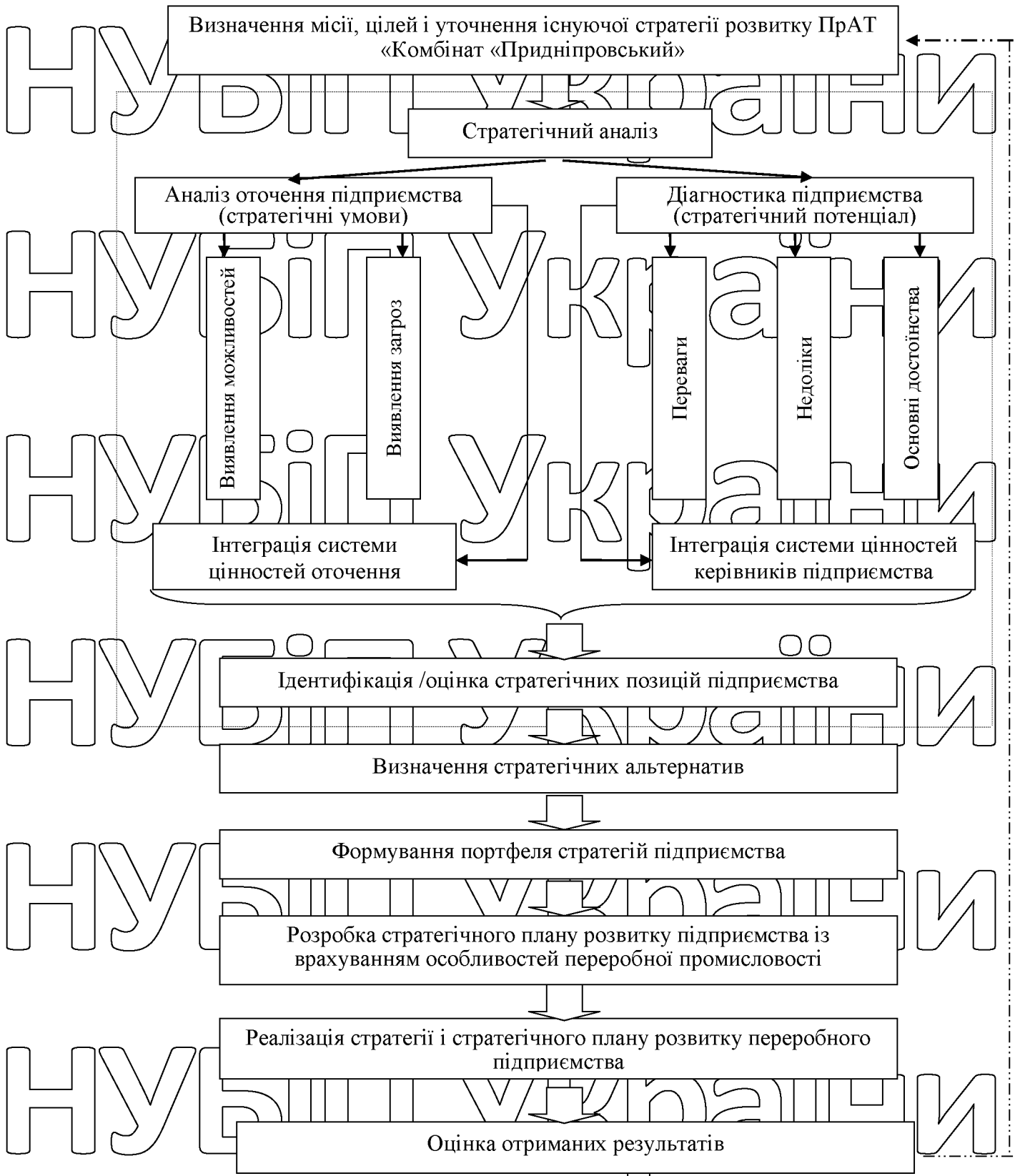


Рисунок 3.2. Алгоритм аналізу та оцінки стратегічних можливостей

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Джерело: побудовано автором

5. Оцінка та вибір оптимальної стратегії розвитку ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», яка найкраще відповідає поставленим цілям та урахує існуючі умови та обмеження.

6. Розробка детальної програми дій, включаючи розрахунок обсягів господарсько-фінансової діяльності, ресурсів і терміни впровадження стратегії.

7. Постійний моніторинг реалізації стратегії та, при необхідності, коригування стратегії відповідно до змін у зовнішньому оточенні та внутрішніх умовах.

Цей алгоритм допомагає ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» ретельно аналізувати своє становище та приймати обґрунтовані рішення щодо стратегії розвитку підприємства, а також визначити оптимальну стратегію для досягнення конкурентної переваги на ринку, враховуючи всі фактори, які впливають на його діяльність.

Отже, стратегія розвитку ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» може бути визначена як довгостроковий план, що включає комплекс рішень щодо обраного напрямку розвитку підприємства. Вона визначає основні цілі підприємства та модель дій для створення та оптимального використання свого потенціалу.

Ця стратегія сприяє створенню сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов для успішного подолання основних викликів та досягнення поставлених мети підприємства на довгостроковий період. Процес управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» починається з формування місії та встановлення цілей та завдань підприємства, що сприяє створенню самого стратегічного потенціалу.

Далі проводиться комплексний аналіз стратегічного потенціалу, включаючи виявлення та оцінку наявних ресурсів, виявлення можливостей та резервів, а також оцінку ефективності використання ресурсів у складних умовах економічного середовища.

Важливо враховувати вплив зовнішнього середовища на стратегічний потенціал і встановлювати взаємозв'язок між внутрішніми факторами та стратегічним потенціалом підприємства. Далі, на основі отриманих даних,

формується оптимальна структура стратегічного потенціалу, яка дозволяє забезпечити необхідні ресурси для реалізації стратегії. Це включає в себе розвиток, нарощування та контроль за стратегічним потенціалом.

Управління стратегічним потенціалом допомагає підприємству досягти своїх цілей та забезпечити ефективне функціонування та розвиток в умовах сучасних кризових явищ. Цей процес допомагає знайти шляхи вдосконалення стратегічного потенціалу ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Таким чином, процес управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» представляє собою систему впливу на створення, розподіл і використання ресурсів цього підприємства відповідно до його поточних і стратегічних цілей.

Важливим аспектом є використання оптимальної моделі управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», оскільки від цього залежить ефективність процесу управління.

Ефективність цієї моделі також залежить від належного організованого контролю над процесом її впровадження. Враховуючи інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», можна заздалегідь сформулювати стратегію розвитку підприємства.

Таблиця 3.5 Фактори зовнішнього середовища як обмеження використання потенціалу конкурентоспроможності для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Можливості	Загрози
Виважене використання традиційних методів, ретельне дотримання загальноприйнятих стандартів, глибоке осягнення особливостей ринкового середовища, установлені партнерські відносини, існування давніх конкурентів, а також стабільність на ринках	Відсутність можливості для гнучкості, необхідність активного пошуку альтернатив, вплив двосторонніх відносин з державами, нагромадження розбіжностей в системах стандартів, якості і вимог ринків інших країн

Продовження табл. 3.5

<p>Впровадження наукових та технічних інновацій у розвиток функціональних складових об'єкта господарювання, а також зміна та розширення суспільних потреб, виступають як чинники, що збільшують ринкові можливості, а також заміна традиційних матеріалів новими сприяє покращенню якості продукції та зниженню її собівартості</p>	<p>Ризик використання наукових та технічних досягнень конкурентами в умовах обмеженості ресурсів об'єкта аналізу створює загрозу банкрутства, особливо коли зміни є кардинальними, невідворотними та негайними</p>
<p>Можливість брати участь в спеціальних програмах розвитку, отримувати державні гарантії для експорту та залучати державні кошти для інноваційних ініціатив.</p>	<p>Ризик того, що конкуренти можуть отримати аналогічні пільги в рамках інноваційних програм та статус продукції критичного імпорту у закордонних конкурентів</p>
<p>Розширення ринків збуту, отримання більшого ринкового відділу, ідентифікація ефективного ринкового сегмента, поліпшення фінансового положення, зниження поставок, та отримання додаткової інформації про технологічні розробки і конкурентів</p>	<p>Ризик втрати конкурентних переваг, погіршення умов на ринках енергоносіїв, сировини, матеріалів та комплектуючих, витік інформації технічного та економічного характеру щодо стану об'єкта аналізу, втрата ринкової позиції або неможливість відокремлення конкурентоздатного сегменту</p>
<p>Можливість використовувати зовнішню інфраструктуру для зниження витрат виробничої та соціальної сфери, підвищення спеціалізації підприємства, розширення співпраці у виробничій галузі, розширення можливостей пошуку кваліфікованих фахівців та формування необхідної структури кадрів</p>	<p>Загроза зростання рівня залежності від зовнішнього середовища, невизначеність щодо змін у зовнішніх факторах, відставання в підготовці та перепідготовці кадрів на власних ресурсах</p>

Також проведемо аналіз конкурентоспроможності ПРАТ «Комбінат «Придніпровський», щоб визначити фактичну конкурентну стратегію ПРАТ «Комбінат «Придніпровський» на коротко- та довгострокові періоди.

Методика стратегічного оцінювання потенціалу (СОП) підприємства включає чотири напрями аналізу та 16 показників, які були визначені з використанням експертного методу. Кожен із цих показників оцінюється на п'ятибальній шкалі, враховуючи відповіді на додаткові запитання.

Таблиця 3.6 Потенціал функціональних елементів як фактор визначення рівня загального потенціалу для ТРАТ «Комбінат «Придніпровський»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Ця система має здатність виконувати необхідний обсяг операцій виробництва та реалізації продукції з врахуванням технологічних стандартів	Система має обмеження у можливості зміни параметрів через технічні, економічні, екологічні та соціальні обмеження, особливо при адаптації до нових вимог ринків збуту
Система має забезпечити необхідну кількість енергії для всіх інших елементів протягом усього циклу виробництва	Система підпорядкована розподільчій політиці муніципальної влади та ціновій політиці виробників і транспортувальників енергії, і її можливості обмежені потужностями
Система має можливість задовольняти потреби усіх інших систем у сировині, матеріалах, комплектуючих виробках та малоцінних засобах виробництва	Система піддатлива до кон'юнктури ринку постачання, впливу економічної політики окремих постачальників, а також до технічного рівня та якості вихідних матеріалів
Система має властивість забезпечити потреби всіх функціональних елементів підприємства в кваліфікованій праці з обсягом та якістю, відповідно до норм і нормативів	Система залежить від наявності соціальної інфраструктури в місті та інфраструктури освіти в державі, особливо в контексті вузької спеціалізації кадрів
Система має властивість забезпечувати розвиток підприємства до рівня сучасних технологій та знижувати рівень фізичного зносу до економічно доцільної межі, де втрати від браку та якості продукції будуть в межах нормативів	Система підпорядкована загальному рівню науки і техніки, ринку засобів виробництва, а також наявності потенціалу розвитку та нових розробок у суміжних галузях
Система має властивість забезпечити керування функціональною діяльністю всіх елементів носія на основі зовнішньої вхідної інформації щодо розвитку ринків збуту та постачання, технічної та наукової інформації	Система має залежність від зовнішніх джерел інформації, законодавчих обмежень, невизначеності та стохастичності більшості показників тактичного та стратегічного розвитку

Наприклад, показник «Структура підприємства» оцінюється на основі відповідей на наступні питання: чи відповідає структура управління підприємством його основній місії? Чи орієнтоване виробництво на вимоги ринку? чи адаптована структура для впровадження змін та інновацій? Чи чітко визначені функціональні обов'язки, відповідальність та звітність працівників?

Експертні оцінки виражалися наступною шкалою: «так» – 5 балів, «в основному» – 4, «частково» – 3, «погано» – 2, «ні» – 1. Після отримання оцінок за кожним з додаткових питань обчислюється середньоарифметичний бал, що дозволяє кількісно оцінити показники. Результати стратегічного оцінювання

потенціалу ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 Результати стратегічного оцінювання потенціалу ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Показники	Оцінки в балах (1... 5)		
	2021	2022 р.	Відхилення
Загальна оцінка підприємства	3,0	2,5	+0,5
Структура підприємства	4,0	4,0	
Корпоративна культура	2,0	1,5	+0,5
Стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством)	3,5	2,5	+1,0
Стиль керівництва (середній і нижчий рівні управління підприємством)	2,5	2,0	+0,5
Ресурси	3,25	4,0	-0,75
Фінансові	2,5	4,0	-1,5
Комунікації	3,0	4,5	+1,5
Технології	4,0	3,5	+0,5
Персонал	3,5	4,0	-0,5
Знання	3,5	3,75	-0,25
Знання фінансів	2,5	3,0	-0,5
Знання клієнтів	3,5	3,0	+0,5
Знання конкурентів	3,0	4,5	+1,5
Знання промисловості та особливостей бізнесу	5,0	4,5	+0,5
Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей	3,25	1,75	+1,25
Фінансова стратегія	2,5	1,5	+1,0
Маркетингова стратегія	3,0	2,0	+1,0
Виробнича стратегія	4,0	2,5	+1,5
Впровадження планів	3,5	1,0	+2,5

Загальна оцінка підприємства	3,25	3,0	+0,25
------------------------------	------	-----	-------

З табл. 3.7 видно, що середній бал ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» в звітному році виріс до 3,25 бала, порівняно з попереднім роком, коли він становив 3,0 бала. На основі цих даних можна запропонувати побудувати радарну діаграму (або «радар-графік»), що дозволить візуалізувати та порівняти показники ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» за різні періоди часу та аспекти їх потенціалу чи результативності (рис. 3.3).

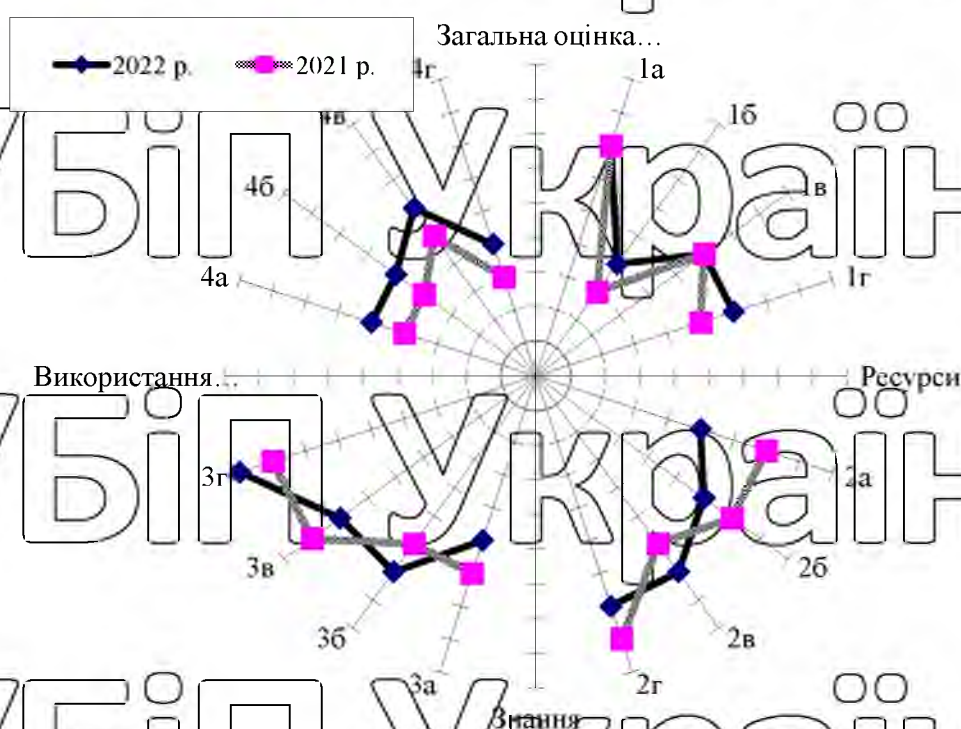


Рисунок 3.3 Графічне зображення (радар) стратегічного оцінювання потенціалу ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Підсумовуючи, приріст загального показника діяльності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» не є дуже значним, але слід відзначити, що середні оцінки окремих аспектів діяльності вирівнялися. У попередньому році ресурси підприємства були оцінені найвищою оцінкою, тоді як їх використання отримало найнижчу оцінку. Це призвело до акценту на організації виконання планів і сприяло більш збалансованому управлінню підприємством.

Важливо підкреслити, що стратегія розвитку підприємства є правильною і сприяє ефективному використанню ресурсів і знань для досягнення поставлених цілей. Усе це впливає на загальну оцінку ПрАТ «Комбінат «Придніпровський».

Проте, існує погіршення ситуації, особливо в розділах «Ресурси» і «Знання». Ці аспекти потребують уваги у наступному році.

Фінанси та комунікації ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» вимагають більше уваги. Можливо, погіршення комунікацій пов'язане з недостатньою інформацією про конкурентів. Оцінки персоналу свідчать про необхідність розвитку їх компетенції і навичок, оскільки стиль керівництва і корпоративна культура покращилися.

Загалом, підприємство рухається у напрямку покращення, і наступні кроки слід спрямувати на удосконалення важливих аспектів для досягнення ще кращих результатів у майбутньому.

Методика стратегічного оцінювання потенціалу (СОП) дійсно надає можливість внутрішнього аналізу ефективності управління та правильності обраної стратегії підприємства. Ця методика особливо підходить для невеликих підприємств і може бути відмінним інструментом для оцінки їхнього потенціалу.

Проте, існують певні недоліки у цій методиці. Один із основних недоліків полягає у тому, що всі показники у методиці розглядаються як рівнозначні. Наприклад, показник «Фінансові ресурси» не може вплинути на стратегію так сильно, як інші аспекти, такі як стиль керівництва або знання конкурентів. Це може призвести до недооцінки важливості деяких факторів і перекосу в оцінці.

У будь-якому випадку, важливо враховувати цей недолік при застосуванні методики СОП і доповнювати її іншими інструментами аналізу для отримання більш об'єктивної та різносторонньої оцінки потенціалу підприємства.

Загальносвітові тенденції дійсно свідчать про важливість оцінювання та розвитку різних аспектів підприємств, таких як гнучкість виробництва, компетенції персоналу та інтелектуальна оснащеність. В сучасному глобальному бізнес-середовищі ці характеристики стають ключовими для успішної конкуренції та досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства.

Ефективне використання методологічних прийомів оцінювання потенціалу, таких як методика СОП, дійсно може допомогти управлінцям ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» приймати правильні рішення. Це оцінювання дозволить ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити потенційні резерви для подальшого розвитку.

З огляду на глобальну конкуренцію і постійні зміни в бізнес-середовищі, оцінка та розвиток стратегічного потенціалу стає стратегічно важливою задачею для підприємства. Вона допомагає підприємству адаптуватися до нових умов і зберігати свою конкурентоспроможність.

Таким чином, використання методології оцінювання потенціалу є необхідним елементом стратегічного управління та сприяє досягненню успіху на довгострокову перспективу.

В узагальненні точок зору вітчизняних та закордонних науковців стосовно формування стратегії розвитку ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» виділяються наступні основні завдання:

1. Вибір оптимальної ринкової поведінки: це завдання включає аналіз існуючого та можливого асортименту продукції, оцінку технічного рівня виробництва та визначення, яким чином об'єкт господарювання буде взаємодіяти на ринку.

2. Формування тактик конкурентної боротьби: це включає розробку основних та допоміжних тактик, які допоможуть підприємству ефективно конкурувати на ринку.

3. Оптимізація структури потенціалу: створення оптимальної структури потенціалу на основі синергії наявного та можливого потенціалу для досягнення стратегічних цілей.

4. Фінансування розвитку: визначення внутрішніх та можливість залучення зовнішніх джерел фінансування для реалізації стратегії розвитку.

5. Розробка заходів для підтримки конкурентоспроможності: розробка технічних, технологічних та організаційних заходів, які забезпечать підтримку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Незалежно від способу вирішення цих завдань, вони стануть основою для прийняття управлінських рішень і сприятимуть досягненню стратегічних цілей ПрАТ «Комбінат «Придніпровський».

Стратегічне управління дійсно важливе для досягнення ряду ключових результатів. Ось декілька з них:

1. Створення системного потенціалу: Стратегічне управління допомагає організації створити системний потенціал, необхідний для досягнення своїх цілей. Цей потенціал включає в себе фінансові, сировинні і людські ресурси, вироблену продукцію або послуги, які попит на ринку, і позитивний імідж організації. Це створює сприятливі умови для розвитку та досягнення успіху на ринку.

2. Адаптація до змін: Стратегічне управління допомагає організації створити структуру та внутрішні зміни, які роблять її більш чутливою до змін у зовнішньому середовищі. Це дозволяє організації ефективно реагувати на зміни на ринку та адаптуватися до нових умов.

3. Визначення стратегії: Ви згадали SPACE-матрицю, яка допомагає визначити стратегію організації. Це важливий інструмент для прийняття управлінських рішень та розробки стратегії, яка враховує особливості ринку та потреби організації. Ця методологія допомагає визначити, як організація буде конкурувати та досягати успіху.

Загалом, стратегічне управління відіграє важливу роль у розвитку організації та її успіху на ринку, допомагаючи створити системний потенціал, адаптуватися до змін та розробляти ефективну стратегію.

Спираючись на SPACE-аналіз середовища, ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» може розробити стратегію, яка враховує сильні та слабкі сторони організації, а також внутрішні та зовнішні фактори. Цей аналіз допомагає визначити оптимальний напрямок розвитку та виробити план дій для досягнення цілей. Можемо визначити стратегію, яку використовує підприємство (табл. 3.8).

При побудові SPACE-матриці звичайно використовують такі групи показників: фінансова сила (FS); конкурентоздатність (CA); привабливість галузі або виробнича сила (IS); стабільність середовища (ES). Кожна група показників оцінюється за 10-бальною шкалою, де 1 – незадовільно, 10 – ідеально.

Таблиця 3.8 Групування факторів для SPACE-матриці на ПрАТ

«Комбінат «Придніпровський»

Критерії	Оцінка (Q)	Вага (K)	Зважена оцінка (QK)
Фінансова сила (FS):			
1. рентабельність активів	6	0,35	2,1
2. фінансова залежність	4	0,1	0,4
3. стабільність прибутку	7	0,3	2,1
4. ліквідність	6	0,25	1,5
Сума по групі			6,1
Конкурентоздатність (CA):			
1. конкурентоздатність продукції	8	0,3	2,4
2. збутова активність	7	0,35	2,45
3. виробничі можливості	7	0,15	1,05
4. ринкова частка	4	0,2	0,8
Сума по групі			6,7
Привабливість галузі (IS):			
1. стадія життєвого циклу	6	0,25	1,5
2. конкурентна ситуація	7	0,3	2,1
3. залежність галузі від політичної ситуації	5	0,1	0,5
4. економічна ситуація	7	0,35	2,45
Сума по групі			6,55
Стабільність середовища (ES):			
1. політична стабільність	4	0,2	0,8
2. економічна стабільність	3	0,4	1,2
3. соціодемографічна стабільність	4	0,3	1,2
4. стабільність розвитку науки і техніки	5	0,1	0,5
Сума по групі			3,7

На основі інформації зі статистичного щорічника можна провести оцінку кожного показника. Цей процес включає в себе розділення даних, представлених в таблицях щорічника, на загальну кількість підприємств, щоб обчислити середнє значення цих даних. Середнє значення приймається за основну базу

оцінку, яку позначають цифрою 5. Якщо досліджуваний об'єкт виявляється кращим за середнє значення інших підприємств, то його оцінка буде вищою за 5 (інакше кажучи, чим краще, тим вищий рейтинг), і навпаки, якщо він гірший, то оцінка буде нижчою за 5.

На основі поданих оцінок можна побудувати SPACE-матрицю і нанести вектор, який характеризує стратегію, що існує в даний період на ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». Для цього визначимо координати точки К:

$$Y = FS - EC = 6,1 - 3,7 = 2,4$$

$$X = IS - CA = 6,55 - 6,7 = -0,15$$

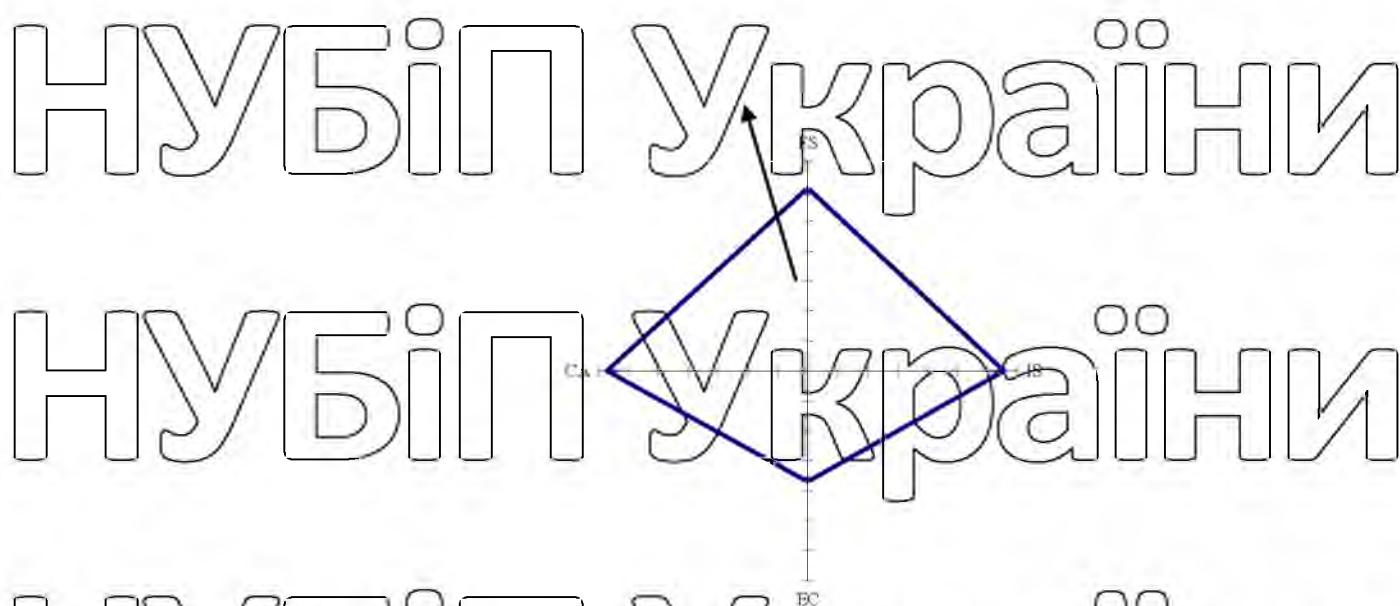


Рисунок 3.4. Графічна модель реалізації існуючої стратегії на ПрАТ

«Комбінат «Придніпровський»

З аналізу графіка 3.4 видно, що стратегія ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є консервативною. Ця стратегія характеризується наступними основними ознаками:

1. Наявність матеріально-технічної бази та інфраструктури в ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», але обладнання є застарілим через відставання у сфері досліджень і розробок.

2. Існування налагоджених комерційних зв'язків з контрагентами, проте на ринку є конкуренти, які мають стійке становище.

3. Залежність від економічної ситуації в державі.

4. Наявність кваліфікованого виробничого персоналу, але неадекватна система оплати та стимулювання праці.

Ці ознаки свідчать про те, що ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» веде консервативну стратегію, яка базується на існуючих ресурсах та зв'язках, але не відзначається активними інноваціями та розвитком.

При проведенні стратегічного аналізу внутрішнього середовища ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» можливі його різні структурні побудови. Тому пропонуємо застосувати ще одну. За основу візьмемо дані з табл. 3.8. Визначаємо важливість кожного з критеріїв для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». Сума повинна становити 1, оскільки критеріїв 4, то їх оцінки будуть 0,4; 0,3; 0,2; 0,1.

Отже, самим важливим для нас є стабільність середовища, дані привабливості галузі, фінансова сила і конкурентоздатність. Звідси: стабільність середовища (EC) – 0,4; привабливість галузі (IS) – 0,3; фінансова сила (FS) – 0,2; конкурентоздатність (CA) – 0,1. Тепер, ці оцінки множимо на суму зваженої оцінки по кожному з критеріїв:

$$EC = 0,4 * 3,7 = 1,48$$

$$IS = 0,3 * 6,55 = 1,97$$

$$FS = 0,2 * 6,1 = 1,22$$

$$CA = 0,1 * 6,7 = 0,67$$

Після цього можемо побудувати матрицю, при цьому в одне ціле зводимо фінансову силу і конкурентоздатність, оскільки ці критерії є взаємодоповнюючими.

З рис. 3.4 видно, що найнижчий показник відзначається у сфері стабільності середовища. Це означає, що для успішної адаптації на ринку необхідно покращити цей показник. З цієї причини можливо розглянути можливість залучення інвесторів до співпраці з керівництвом ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». Інвестори можуть надати додаткові фінансові ресурси та

експертну підтримку для покращення стабільності середовища та зміцнення позицій на ринку.

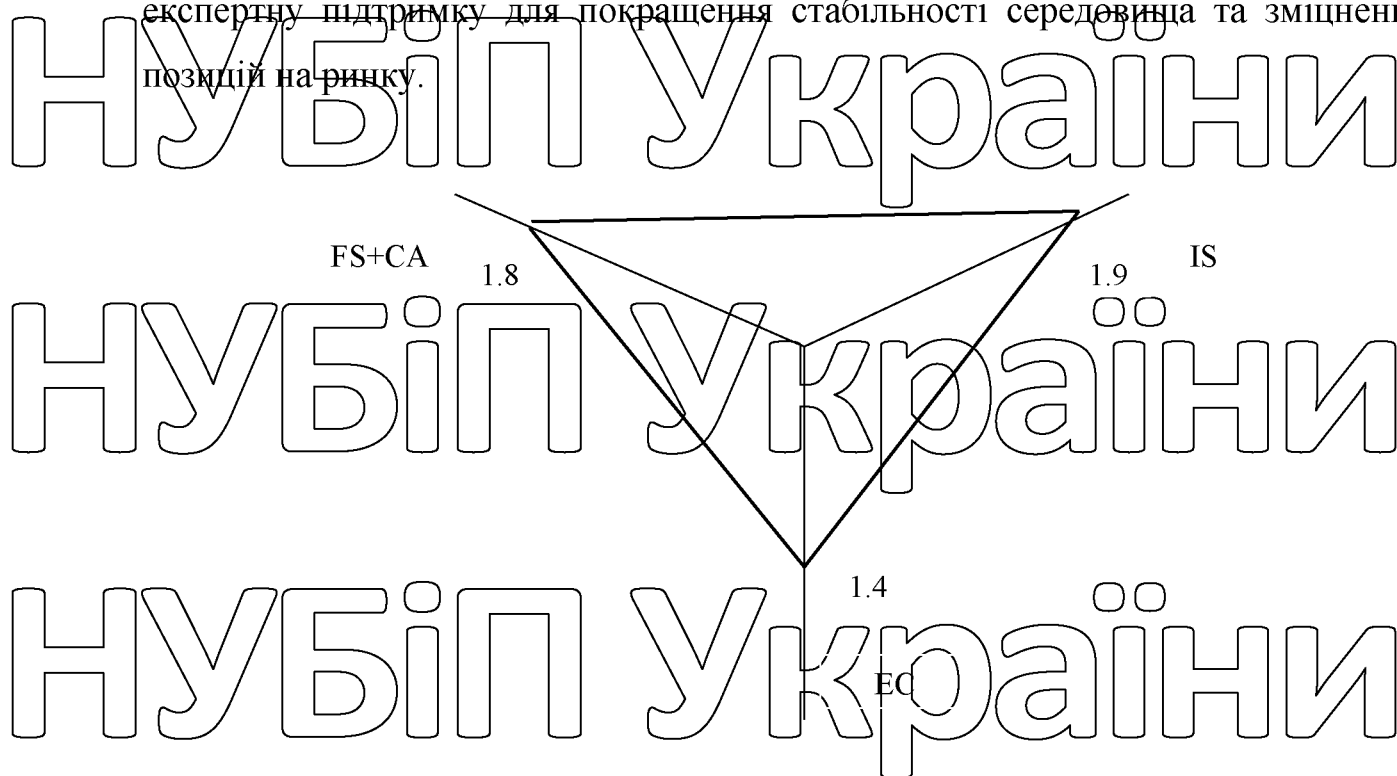


Рисунок 3.4. Запропонована графічна модель реалізації існуючої

стратегії ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Запропонована стратегія для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» передбачає розвиток молочного сектора через інвестиції в різні аспекти підприємства. Інвестори можуть спрямовувати кошти у розвиток інфраструктури транспортування продукції, в будівництво об'єктів для вирощування тварин, а також у сучасне обладнання для зберігання та збільшення холодильних ємностей.

Для того, щоб приватні інвестори приймали рішення про вкладення коштів у молочний сектор, важливо, щоб уряд утримувався від нерегламентованих обмежень та дотримувався міжнародних угод і правил. Держава повинна розробити стратегію для короткострокового і середньострокового розвитку тваринницьких ферм і зменшити свій вплив на ринки. Покращення співпраці між державним і приватним секторами можна досягти за допомогою удосконаленої координації, прозорості, забезпечення права власності та розвитку відповідного законодавства.

Інвестиції допоможуть покращити виробничі потужності, замінити застаріле обладнання сучасними технологіями і збільшити обсяги виробництва і якість продукції, що сприятиме збільшенню частки ринку. Тому рекомендується розглядати конкурентну або агресивну стратегію, яка дозволить отримати конкурентну перевагу в довгостроковому періоді.

Запропоновані стратегії для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» включають такі основні напрями.

1. Стабілізація фінансово-економічного становища: Одним із ключових завдань є покращення фінансової стійкості та оптимізація господарської діяльності підприємства. Це може бути досягнуто через організацію сучасного високоефективного технологічного процесу виробництва продукції рослинництва і тваринництва, з використанням принципів енерго- і ресурсозбереження, з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення екологічної безпеки.

2. Впровадження сучасних технологій: Проведення комплексу заходів щодо впровадження сучасних технологій виробництва та системи заходів щодо охорони навколишнього середовища є важливими аспектами стратегії. Це включає реконструкцію і переоснащення основних виробничих, допоміжних і обслуговуючих цехів для підвищення ефективності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Загальною метою цих стратегій є покращення стану підприємства, збільшення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

3.3. Розробка заходів щодо розробки та реалізації маркетингової стратегії продукту ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Альтернативний підхід до розвитку продукції, зокрема молочної, є важливим аспектом стратегії ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», особливо в умовах конкурентного ринку молочної продукції. Спрямованість на інновації

може відкрити нові можливості для підприємства. Деякі ключові аспекти в цьому контексті включають:

1. Розробка нових продуктів: розвиток кардинально нових молочних продуктів може дозволити підприємству відокремитися від конкурентів і здобути новий сегмент ринку. Це може бути досягнуто через впровадження нових рецептур, форм фасування, або навіть створення унікальних молочних продуктів.

2. Використання інноваційних технологій: застосування сучасних технологій у виробництві молочних продуктів може покращити якість та безпеку продукції. Наприклад, використання нових методів обробки, контролю якості та пакування може підвищити конкурентоспроможність продукції.

3. Постійне вдосконалення: інновації вимагають постійного вдосконалення. ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» повинно активно слідкувати за ринковими тенденціями та реагувати на зміни, постійно вдосконалюючи свою продукцію та процеси виробництва.

4. Залучення інвестицій: інновації можуть вимагати фінансових ресурсів для досліджень та розробок. Привертання інвесторів може бути корисним для фінансування інноваційних проєктів.

Узагальнюючи, інновації можуть стати ключовим фактором в досягненні конкурентних переваг для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», але вони вимагають постійного зусиль і відданості розвитку та вдосконаленню.

Зазначені ключові фактори для формування виробничої програми та розширення асортименту ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є значущими у порівнянні з іншими факторами росту. Розглянемо кожен з них:

1. Інтеграційна стратегія росту: за допомогою інтеграції можливе розширення виробничих можливостей чи поглинання інших компаній для отримання додаткових переваг на ринку.

2. Маркетингова диференціація: виділення продукції через унікальність та особливості, які привертають та утримують клієнтів.

3. Пошук можливостей скорочення витрат: оптимізація виробництва та управління витратами для збільшення прибутковості.

4. Створення попиту: активний маркетинг і реклама, які стимулюють попит на продукцію.

5. Введення нових атрибутів вибору для споживача: постійне розширення асортименту та впровадження нових функцій, що підвищують популярність продукції.

6. Переміщення зон споживчих переваг: реагування на зміни у вподобаннях споживачів.

7. Нові види реклами: використання інноваційних методів реклами для підвищення усвідомленості про бренд і продукцію.

8. Нові форми презентації товару: інновації у способах презентації, що роблять продукцію більш привабливою для споживачів.

9. Нові форми роздрібної торгівлі: розширення каналів продажу для досягнення більшої аудиторії.

10. Нові способи організації збуту: ефективна організація збуту для підвищення обсягів продажу.

Застосування інновацій та врахування зазначених факторів у стратегії розвитку може сприяти підвищенню конкурентоспроможності та успішності ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» на ринку.

Для отримання додаткових можливостей щодо розвитку конкурентних переваг ТМ ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» пропонує застосувати стратегію інновацій шляхом виведення нового продукту – дитячої сиркової ковбаски. Цей продукт буде спрямований на середній сегмент ринку та матиме визначені особливості, що роблять його унікальним:

1. **Натуральність:** виробництво з використанням якісних дієтичних молочних продуктів, що гарантує натуральність та безпеку для споживачів.

2. **Непересічний смак:** унікальна рецептура та додавання ванілі для створення неповторного аромату.

3. Цільова аудиторія: спрямованість на жіночу та дитячу аудиторію, що враховує попит на цільові ринкові сегменти.

4. Маркетингова адаптація: спрямована на підвищення споживчої цінності продукту через створення унікального споживчого досвіду.

Використання інновацій та стратегії імітації в цьому випадку дозволяє розширити асортимент продукції та залучити нових клієнтів, а також вийти на нові ринкові сегменти. Після схвалення всіх рішень щодо впровадження нової продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», рекомендується провести пробний маркетинг в обраних точках збуту, чи то магазинах, чи великих

супермаркетах. Цей етап є важливим для оцінки продукції та перевірки маркетингових заходів в реальних умовах перед початком масового виробництва. Для успішної реалізації цього етапу, рекомендується виконати наступні дії:

1. Обрати місце проведення: узгоджуємо місце проведення пробного маркетингу з власниками магазинів чи супермаркетів, де планується реалізувати продукцію.

2. Визначити межі та терміни: задаємо чіткі межі та терміни проведення пробного маркетингу, щоб отримати необхідні результати.

3. Сформулювати цілі та очікувані результати: визначити, яку інформацію і результати плануємо отримати під час пробного маркетингу, щоб оцінити прийняття продукції на ринку.

Проведення пробного маркетингу допоможе зібрати цінні дані щодо попиту на продукцію, споживчого попиту та реакції клієнтів, що стане основою для подальших корекцій та оптимізації маркетингових стратегій перед широкомасштабним виробництвом.

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» має планувати оцінку прибутку від реалізації нової продукції протягом перших трьох місяців. Оцінка прибутку допоможе визначити, чи було досягнуто поставленої мети в дослідженні, а також як відреагували покупці на новинку. Після отримання результатів дослідження

важливо прийняти відповідні дії, які допоможуть прийняти рішення щодо подальшого випуску нової продукції або, навпаки, відмови від неї.

Враховуючи складну ситуацію на ринку, стратегія обмеженого росту та стратегія диференціації продукції можуть бути неефективними. Обмежений ріст може призвести до втрати конкурентоспроможності в умовах жорсткої конкуренції. Тому важливо розробити стратегію виведення нової продукції на ринок, з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на підприємство. Реакція на результати дослідження та вибір стратегії мають бути обґрунтованими і відповідати конкретним умовам та можливостям ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» на ринку. Типова схема оптимізаційного методу може мати такий вигляд (рис. 3.5).

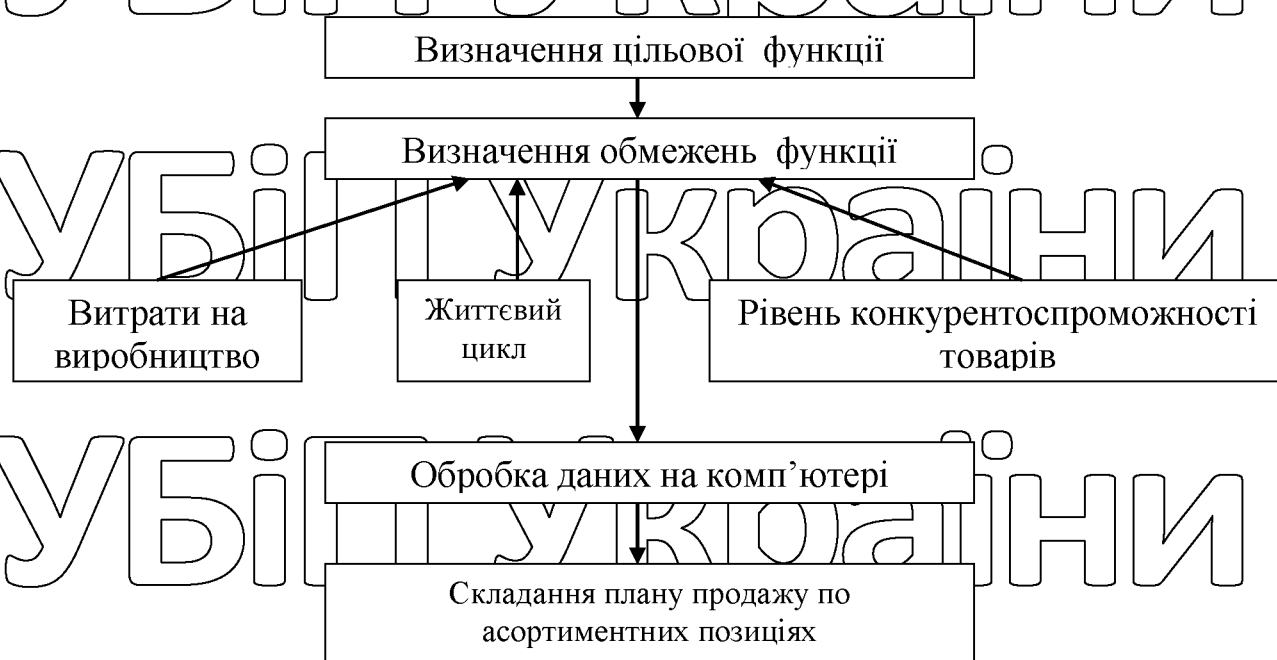


Рисунок 3.5. Схема оптимізаційного методу формування асортименту

Продуктово-товарна стратегія ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є важливою складовою маркетингової стратегії, орієнтованою на аналіз, розробку та прийняття стратегічних рішень, пов'язаних з номенклатурою, асортиментом, якістю та обсягом продажу товарів, а також реалізацією товарів на конкретних ринках. Ця стратегія включає в себе розробку нових продуктів, їх обслуговування та виведення застарілих товарів з ринку.

Аналіз наукових досліджень дозволяє визначити, що продуктово-товарні стратегії є ключовими в складі стратегічного набору. Вони визначають, яку продукцію виробляти, скільки її виробляти, які ринки цільові, і як вигідно реалізувати продукцію для забезпечення інтересів як виробника, так і споживача.

Таким чином, продуктово-товарна стратегія важлива для досягнення успіху на ринку та задоволення потреб споживачів.

Розробка ефективної маркетингової товарної стратегії ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є ключовим елементом для успішного функціонування на ринку. Відсутність продуктової стратегії може призвести до нестабільності

структури пропозиції через вплив випадкових або поточних факторів, що може призвести до втрати контролю над конкурентоздатністю та комерційною ефективністю продуктів. У таких випадках, маркетингові рішення часто ґрунтуються на інтуїції, а не на раціональному підході, який враховує

довгострокові цілі ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» та його загальну стратегію. З іншого боку, добре продумана продуктова стратегія допомагає оптимізувати процес оновлення пропозиції і слугує своєрідним керівництвом для фірми, що спрямоване на коригування поточних рішень. Товарна стратегія дозволяє підприємству зміцнити свої конкурентні переваги шляхом аналізу

сильних і слабких сторін, передбачення зовнішніх можливостей і загроз.

Отже, продуктова стратегія є важливим інструментом для досягнення стійкості та успіху на ринку.

Під час розробки продуктової стратегії ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» особливу увагу слід приділити критеріям вибору, які можна поділити на дві основні групи: ринкові та виробничі (табл. 3.9). Нестійкість зовнішнього і, відповідно, внутрішнього середовища підвищує важливість продуктово-товарної стратегії для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». Ця стратегія регулює всі питання, пов'язані з обсягами виробництва та реалізації продукції підприємства. Хоча наявність програми розвитку є перевагою, розробка продуктової стратегії вимагає кваліфікованого підходу та детального

аналізу всіх аспектів ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» та ринку. Дотримання всіх правил у формуванні та реалізації стратегії вирішується важливі завдання.

Таблиця 3.9 Критерії вибору товарної стратегії

Ринкові критерії вибору товарної стратегії	Виробничі критерії вибору товарної стратегії
<p>Загальне становище на ринку (конкурентна позиція), частка ринку, Рівень цін і прибутковості в галузі. Найвні та можливі конкуренти. Прогноз у розвитку конкуренції. Найвні та можливі товари-замінники. Можлива тривалість “життєвого циклу” товару. Вплив сезонних та інших циклічних факторів на попит, характер і міцність бар’єрів входу/виходу. Доступність та рівень якості постачання необхідних компонентів. Комерційна ефективність наявних і запланованих до випуску товарів (результати “аналізу портфеля”). Ефективність роботи каналів розподілу та збуту.</p>	<p>Рівень і терміни окупності проєктів. Рівень патентного захисту (товару, технології, способу виробництва). Імовірність конкурентоспроможного конструкторсько-технологічного вирішення проблем виробництва та використання товару. Можливий рівень витрат на: експериментальну етапну, модернізацію та реконструкцію діючого виробництва та на створення чи придбання нового виробництва. Термін завершення етапів робіт і час створення комерційно завершеного товару, перелік можливих труднощів технічного, фінансового, кадрового й іншого характеру та способи їхнього подолання. Рівень ефективності виробництва при реалізації продукції за конкурентоспроможною ціною</p>

Неправильно сформована стратегія може не вирішити всі проблеми та завдання ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», і в результаті призвести лише до безрезультатних витрат всіх видів ресурсів на її реалізацію. З іншого боку, вдало сформована товарна стратегія надасть підприємству змогу приймати ефективні управлінські рішення у сфері маркетингу, пов'язані з його розвитком у перспективі. Ця стратегія є інструментом зростання для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», який допомагає підтримувати потенційні можливості на високому рівні.

Покупка шнекового обладнання для виготовлення нової продукції, а саме дитячої сиркової ковбаски, є разовою інвестицією, яка призначена для забезпечення позитивного ефекту протягом тривалого періоду часу. Щоб

визначити ефективність інвестиційного проекту, спершу потрібно визначити вхідні грошові потоки, тобто витрати на реалізацію проекту.

В даному випадку, ціна шнекового обладнання для виробництва нової продукції становить 80 тис. грн. Крім того, виробники обладнання надають сервісні послуги з обслуговування. Зазначений період роботи шнекового обладнання для виготовлення нової продукції складає 5 років.

Для розрахунків важливо врахувати ставку дисконтування, яка в даному випадку складає 22%. Ця ставка використовується як альтернатива інвестиціям у банківський внесок.

Для оцінки ефективності інвестицій в шнекове обладнання для виробництва нової продукції, необхідно визначити доходи від реалізації даного проекту, тобто вихідні грошові потоки. У нашому випадку, шнекове обладнання для виробництва нової продукції вивільняє 2400 годин на рік для оператора обладнання.

Якщо заробітна плата оператора нового обладнання складає 10 000 грн, а попереднього оператора 20 000 грн, і враховуючи, що ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» буде виготовляти дитячу сиркову ковбаску 22 дні на місяць по 8 годин на день, річний дохід від реалізації проекту може бути розрахований

так:

$$COF = \frac{(10000 + 20000)}{2} \cdot 2400 = 204545,45 \text{ грн}$$

Для оцінки ефективності інвестицій в нове шнекове обладнання для виробництва дитячої сиркової ковбаски, можна використовувати основні показники ефективності інвестиційних проектів.

Метод визначення чистої теперішньої вартості (NPV) проекту.

$$NPV = \frac{-80000}{(1+0,22)^0} + \frac{204545,45}{(1+0,22)^1} + \frac{204545,45}{(1+0,22)^2} + \frac{204545,45}{(1+0,22)^3} + \frac{204545,45}{(1+0,22)^4} + \frac{204545,45}{(1+0,22)^5} = 10241,43 \text{ грн}$$

Оскільки за даним проектом $NPV = 10241,43$ грн., що більше, ніж нуль, то його запуск є економічно ефективним. Метод індексу прибутковості (PI) проекту.

$$PI = \frac{20454,45}{(1+0,22)} : \frac{80000}{(1+0,22)} = 2,55$$

Так, індекс прибутковості проекту з покупки обладнання для виготовлення дитячої сиркової ковбаски значно більший за 1, що підкреслює його високу прибутковість та надзвичайну ефективність.

Метод дисконтованого терміну окупності (DPP) проекту.

$$DPP = 39 \text{ (міс)}$$

Проект інвестиції в нове цнєкове обладнання для виробництва дитячої сиркової ковбаски демонструє високу ефективність з точки зору інвестицій. За розрахунками, проект окупється значно раніше, ніж було заплановано, і це є дуже позитивним сигналом для підприємства.

Однак, слід не забувати про ризики і невизначеність, які можуть виникнути під час реалізації проекту. Рекомендується провести додатковий аналіз ризиків та сценарії, щоб підготувати стратегії для можливих негативних ситуацій. Крім того, обов'язково слід перевірити всі фінансові та юридичні аспекти проекту перед його впровадженням. Загалом, проект з виробництва дитячої сиркової ковбаски має потенціал стати успішним та прибутковим для вашого підприємства.

Проведені розрахунки підтверджують ефективність інвестиційного проекту у виробництво дитячої сиркової ковбаски. Застосування стратегічного підходу до формування товарної політики дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку і знайти резерви ефективного функціонування ПрАТ «Комбінат «Придніпровський».

Отже, створення чіткої та гнучкої стратегії для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» за усіма описаними напрямками та етапами є обов'язковим кроком у раціональній організації діяльності підприємства. Це передбачає визначення правильної мети та стратегічних цілей загальної політики,

установлення пріоритетів у виготовленні перспективних продуктів, а також розробку необхідних технологічних процедур у вигляді спеціального алгоритму дій та заходів для персоналу.

Такий стратегічний підхід допоможе підвищити прибутковість ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» та забезпечити стабільність у складному конкурентному середовищі.

На підставі проведеного аналізу розробимо та запропонуємо підприємству ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» маркетингові асортиментні стратегії (табл. 3.10).

Для ефективного управління асортиментним портфелем ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» розроблено методику діагностичного аналізу асортиментної політики, яка ґрунтується на експертній діагностиці, використовуючи систему бальної оцінки.

Таблиця 3.10 Типи маркетингових асортиментних стратегій для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Маркетингові асортиментні стратегії	Різновид стратегії для підприємства ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»
Номенклатурні стратегії	стратегія полі сегментної номенклатури
Асортиментна стратегія	стратегія широко асортиментної реалізації
Стратегії відновлення номенклатури виробництва	стратегія розширення асортименту шляхом додавання до асортименту нових та удосконалених товарів
Стратегія масштабів реалізації	стратегія розширення масштабів реалізації
Маркетингові ринкові стратегії	
Стратегія вибору структури ринку збуту продукції	стратегія полі сегментного ринку збуту – підприємство працює на декількох ринках
Стратегія ринкової експансії	стратегія розширення охопюваного сектора товарного ринку
Стратегії ринкової конкуренції на товарному ринку	стратегія концентрації зусиль на завоюванні споживача

На основі проведеного аналізу було створено діагностичний профіль асортиментної політики ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», який відображає різні аспекти її розвитку.

Експертам було запропоновано оцінити стан основних елементів планування та прогнозування асортименту на підприємстві за шкалою від 1 до 10 балів (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 Діагностична таблиця для експертного оцінювання

Характеристики
F1 – Виявлення поточних і потенційних (незадоволених) потреб покупців
F2 – Аналіз конкурентів
F3 – Аналіз споживчих оцінок якості товарів, що реалізуються
F4 – Визначення того, яким повинен бути поповнений асортимент продукції і які товари варто виключити з нього
F5 – Розгляд пропозицій про освоєння нових товарів
F6 – Тестування продукції із залученням потенційних споживачів
F7 – Розробка спеціальних рекомендацій продукції, що реалізуються
F8 – Підготовка рекомендацій зі збуту продукції
F9 – Впровадження заходів мерчандайзингу
F10 – Використання P.O.S.-матеріалів

Проведення діагностичного аналізу здійснюється за допомогою діагностичних таблиць (табл. 3.12-3.14).

Таблиця 3.12 Експертна оцінка основних елементів планування та прогнозування асортименту на ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Експерти	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	6	6	5	6	5	7	7	8	9	10
2	8	8	6	7	4	7	8	6	10	10
3	7	6	4	5	5	8	6	8	9	9
4	7	7	5	6	6	7	7	6	8	10
5	8	6	6	8	4	8	8	9	9	9
6	6	9	7	7	5	9	6	8	10	10
7	7	8	5	5	4	8	8	9	9	10
Середня оцінка	7	7,143	5,4286	6,2857	4,7143	7,8333	7,714	7,714	9,143	9,714

Для проведення аналізу за запропонованими показниками рекомендується залучити не менше ніж 5 експертів різних рівнів та спеціалізацій, таких як маркетологи, продавці, бухгалтери, менеджери з товару, фахівці з закупівель, керівники відділу торгівлі та інші. Врахування оцінок працівників різних рівнів управління підприємством допомагає отримати більш достовірні результати щодо планування та прогнозування асортименту та його ефективного використання в практичній діяльності.

Прогнозні дані були отримані статистичним шляхом з урахуванням середньої оцінки, дисперсії та ступеня узгодженості думок експертів (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 Показники середнього результату основних елементів планування асортименту на підприємстві статистичного аналізу

Показники	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
Середня оцінка	7	7,143	5,428	6,285	4,714	7,833	7,143	7,714	9,143	9,714
Дисперсія	0,75	1,15	0,95	1	0,65	0,65	0,75	1,13	0,65	0,37
Ступінь узгодженості думок експертів	0,1071	0,161	0,175	0,1965	0,1379	0,083	0,105	0,146	0,071	0,038

За результатами одержаних у табл. 3.13 середньої оцінки, а також з урахуванням дисперсії, робимо висновок про ступінь узгодженості думок експертів оберемо область нормального, позитивного та негативного стану (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 Результати діагностики основних елементів планування товарного асортименту на підприємстві ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» статистичного аналізу

Область діагностики	S+	Sn	S-
F1			7
F2		7,143	
F3			5,428
F4			6,285
F5			4,714
F6	7,833		
F7		7,143	
F8	7,714		
F9	9,143		
F10	9,714		

Умовні позначення:

Sn – область нормального стану (встановлені показники використовуються на середньому рівні, підприємству доцільно запровадити маркетингові заходи для більш ефективного використання цих показників);

S+ – область позитивного стану (встановлені показники використовуються на високому рівні, підприємству слід і надалі підтримувати за допомогою маркетингових заходів ці показники);

S – область негативного стану (встановлені показники використовуються на низькому рівні, підприємство слід переглянути політику стосовно цих показників).

За отриманими даними на основі даних табл. 3.14 побудуємо профіль асортиментної політики на основі статистичного аналізу (рис. 3.6). Профіль асортиментної політики та проведений аналіз показують, що аналіз споживчих оцінок якості товарів, визначення потреби в доповненні асортименту продукції

та виключення певних товарів з асортименту, а також розгляд пропозицій щодо впровадження нових товарів на підприємстві, є у зоні негативного стану. Це означає, що для ефективного стратегічного планування підприємству необхідно акцентувати увагу на розробці стратегій в цих напрямках.

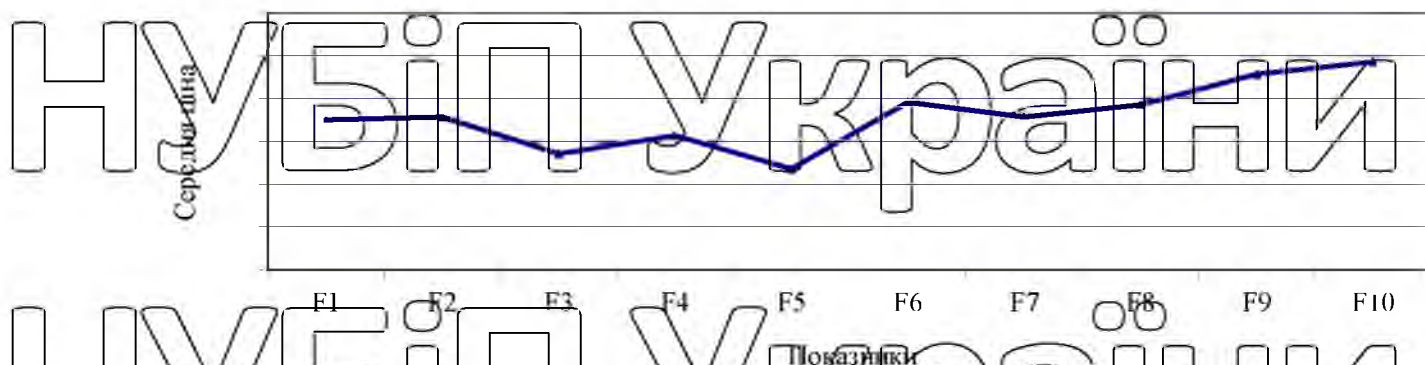


Рисунок 3.6. Профіль асортиментної політики підприємства ПрАТ

«Комбінат «Придніпровський» на основі статистичного аналізу

Отже, використання маркетингових стратегій в управлінні товарним асортиментом ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є важливою складовою їхнього тривалого успіху на ринку молочної продукції. Одним з ключових умов сталого економічного зростання на споживчому ринку є створення ефективного конкурентного середовища для підприємств різних форм власності та організаційно-правових форм господарювання, різних за масштабами діяльності.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку конкурентного середовища на українському ринку молочної продукції показує, що цей процес еволюціонує від індивідуальних незалежних підприємств до простих моногалузевих об'єднань та складних міжгалузевих структур з впровадженням як горизонтальних, так і вертикальних систем господарських взаємовідносин.

Зважаючи на те, що низькі бар'єри для входу на ринок молочної продукції відкривають широкі можливості для великих західних торгових мереж, призводять до подальшої концентрації капіталу, підсилюють конкурентну боротьбу та модифікацію її форм і методів, настає об'єктивна необхідність розробки сучасної, науково обґрунтованої стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Комбінат «Придніпровський».

НУБІП України

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження розробки маркетингової стратегії продукту дозволило зробити наступні висновки:

1. Маркетингова товарна стратегія – це система довгострокових планів та рішень, спрямованих на досягнення конкретних маркетингових цілей та оптимальне управління товарною політикою підприємства. Основні аспекти включають управління асортиментом, ціноутворенням, якістю продукції та ринковою позицією. Стратегії управління товарним портфелем структурують асортимент продукції та послуг, а товарна стратегія оптимізує їх взаємодію з ринком та споживачами у маркетинговому середовищі. Цей підхід допомагає підприємству адаптуватися до ринкових умов, враховувати конкурентну ситуацію, потреби споживачів та глобальні тенденції, сприяючи досягненню стратегічних цілей та успішної позиції на ринку.

2. Для ефективного управління маркетинговою діяльністю на аграрному підприємстві важливо використовувати комплексний підхід, який ґрунтується на послідовному розгортанні системи маркетингового управління. У рамках цього підходу, стратегічні методи включають в себе різноманітні засоби для аналізу ринкової ситуації, такі як SWOT-аналіз, концепція кривої попиту, розгляд життєвого циклу товару та модель «п'яти сил конкуренції» Портера. Крім того, для формування асортиментної стратегії на підприємстві використовують методи, такі як матриця «продукт-ринок» від І. Ансоффа, матриця М. Портера та інші інструменти, що допомагають визначити найкращий шлях для розвитку асортименту товарів. Також важливими є тактичні методи, які включають в себе інструменти для визначення попиту і вимог споживачів, аналізу економічних параметрів асортименту, та розробки плану продаж. Ці методи, такі як ABC-аналіз, XYZ-аналіз, а також методи оптимізації плану продаж, допомагають оптимізувати виробництво і реалізацію товарів, забезпечуючи ефективну маркетингову діяльність.

3. Основною діяльністю ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є оброблення молока та виробництво масла та сиру. Діяльність ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є прикладом сталого розвитку та успішної компанії, яка дбає про якість своєї продукції та довкілля. Головною та визначальною метою ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є встановлення та зміцнення стійкої конкурентоспроможної позиції на ринку. Для досягнення цієї мети, підприємство систематично збільшує обсяги виробництва, розширює асортимент продукції, працює над новими серіями та власними торговими марками, а також проводить модернізацію та розвиток своїх виробничих потужностей. Проведений фінансовий аналіз за 2020-2022 рр. показав, що ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» має стабільно високі показники рентабельності усіх ключових аспектів своєї діяльності, що свідчить про ефективність управління та прибутковість бізнесу.

4. Серед сильних сторін ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» виявлено: активна роль керівництва в розвитку підприємства; лідерство на ринку та висока визнаність серед споживачів; інвестиції в модернізацію виробничих потужностей; фінансова стабільність та прибутковість; професійний персонал. Серед слабких сторін ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» виділено: висока енергомісткість виробництва; низька якість сировини; незначна заборгованість; недостатній рівень інвестицій. Ці аспекти вимагають управлінських рішень для покращення конкурентоспроможності підприємства.

5. Аналіз факторів SWOT та PEST-аналізу показав, що найбільший вплив на діяльність компанії мають воєнно-політичні та правові фактори (найбільш вагомі: збільшення ставки акцизного збору, підвищення податкового тиску) та економічні фактори (найбільш вагомі: збільшення ціни на сировину та матеріали, наявність нестабільної ситуації на ринку сировини, зниження рівня доходів населення, зниження попиту у зв'язку з поглибленням економічної кризи).

6. Аналіз портфеля продукції з використанням матриці БКГ дав можливість ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» оцінити баланс стратегічних груп продукції та прийняти рішення про довгострокову стратегію виробництва,

враховуючи їх конкурентоспроможність та фінансові потреби. Шляхом використання відповідних стратегій для кожної товарної групи, портфель продукції ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» буде сформований наступним чином: «молоко нормалізоване» віднесено до категорії «зірка», а продаж інших молочних продуктів розглядається як частина «дійної корови». У той час як виробництво сметани варто припинити, оскільки воно було перепрофільовано як «собака», і для нього рекомендована стратегія скорочення. Запропоновані стратегії для кожної товарної групи спрямовані на оптимізацію товарного портфеля ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» як частина його маркетингової діяльності на внутрішньому та міжнародному ринку. Аналіз діяльності підприємства на внутрішньому ринку підтверджує доцільність перепрофілювання товарного портфеля, тобто оптимізацію товарів, які належать до категорії «знаки питання», і розробку стратегій їхнього перетворення в «зірки».

7. Стратегія розвитку ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» може бути визначена як довгостроковий план, який включає комплекс рішень щодо обраного напрямку розвитку підприємства. Ця стратегія визначає основні цілі підприємства та модель дій для створення та оптимального використання свого потенціалу. Її метою є створення сприятливих умов, як внутрішніх, так і зовнішніх, для успішного подолання основних викликів та досягнення поставлених мети на довгостроковий період. Процес управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» представляє собою систему впливу на створення, розподіл і використання ресурсів цього підприємства відповідно до його поточних і стратегічних цілей. Запропонована стратегія для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» передбачає розвиток молочного сектора шляхом інвестицій в різні аспекти підприємства. Інвестори можуть спрямовувати кошти на розвиток транспортної інфраструктури для транспортування продукції, будівництво об'єктів для вирощування тварин, а також сучасне обладнання для зберігання і збільшення об'єму холодильних ємностей. Щоб залучити приватних інвесторів до молочної галузі, важливо, щоб

уряд утримувався від нерегулювання та дотримувався міжнародних угод і правил. Держава повинна розробити стратегію для короткострокового і середньострокового розвитку тваринницьких ферм та зменшити свій вплив на ринок.

8. Створення чіткої і гнучкої стратегії для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» відповідно до всіх описаних напрямів і етапів є обов'язковим етапом у раціональному управлінні підприємством. Це включає визначення правильної мети та стратегічних цілей загальної політики, встановлення пріоритетів у виготовленні перспективних продуктів, а також розробку необхідних технологічних процедур у вигляді спеціального алгоритму дій та заходів для персоналу. Такий стратегічний підхід допоможе підвищити прибутковність ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» та забезпечити стабільність у складному конкурентному середовищі. Запропонований інвестиційний проект для виробництва дитячої сиркової ковбаски продемонстрував високу ефективність з точки зору інвестицій. За розрахунками, проект окупається набагато раніше, ніж планувалося, і це є дуже обнадійливим сигналом для підприємства.

Застосування стратегічного підходу до формування товарної політики в ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності на ринку та виявленню потенціалу для ефективного функціонування підприємства. На основі проведеного аналізу був створений діагностичний профіль асортиментної політики ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», який відображає різні аспекти її розвитку. Діагностичний профіль асортиментної політики та проведений аналіз свідчать про те, що аналіз споживчих оцінок якості товарів, визначення потреби в доповненні асортименту продукції та виключення певних товарів з асортименту, а також розгляд пропозицій щодо впровадження нових товарів на підприємстві знаходяться в сфері негативного стану.

1. Алогій В. В. Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг / В. В. Алогій, С. Г. Бабенко. Львів: Видавництво ЛКА, 2011. 450 с.

2. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств: монографія / Л.В. Балабанова, А.С. Панчук; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк: [ДонНУЕТ], 2011. 181 с.

3. Балабановська Т. І. Управління маркетинговою діяльністю на агропродовольчому ринку. Наук. вісн. НУБіП. 2010. С. 368-373..

4. Балабановська Т. І. Формування дієвої структури управління маркетингом в сільськогосподарському підприємстві. Вісн. ЖДТУ. Вип. 4 (54). 2010. С. 213-219.

5. Бондаренко В. М. . Бондаренко В.М., Ковінько О.М., Соколюк К.Ю. Маркетинг інвестицій регіонального розвитку. Монографія. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 280 с. (монографія) (обсяг власних – 90 с.).

6. Бондаренко В.М., Поліщук І.І., Шарко В.В. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник. Вінниця: Видавничоредакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2016. 224 с. (навчальний посібник) (обсяг власних – 75 с.).

7. Буднікевич І. М. Інноваційні інструменти маркетингових досліджень у маркетинговій товарній та комунікаційній політиці торговельних закладів. *Економіка та право*. 2020. № 2. С. 66-76.

8. Векслер Д. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Вісник ХНАУ, Серія: Економічні науки*. 2018. №4. С. 74-81.

9. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. [для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.]. Київ.: Лібра, 2016. 720 с.

10. Головчук Ю. О. Маркетингова товарна політика – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Аеросвіт*. 2020. №1. С. 61-68.

11. Гудзинська Ю. С. Пріоритети стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах глобалізації / автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2015. 21 с.

12. Гудзь О. І. Аналізування маркетингової діяльності підприємства у контексті товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики (на прикладі ТРАТ «Львівський холодокомбінат»). *Молодий вчений*. 2020. № 2(2). С. 315-323.

13. Діченко А. Л. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку маркетингової товарної політики сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2017. №260. С. 108-121

14. Длігач А.О. Стратегічне маркетингове управління: Монографія. Київ.: Алерта, 2012. 270 с.

15. Дубоделова А.В., Тербут М.В. SWOT-аналіз конкурентних можливостей підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. №657. С. 34-39.

16. Жайворонок Л. В. Маркетингова товарна політика в системі сучасного концептуального забезпечення управління підприємництва. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_12_111

17. Жарінова А. Г. Оптимізація гнучкої товарної політики у системі управління маркетингом підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2016. №2. С. 144-147.

18. Жмайлов В. М. Маркетингова програма як інструмент адаптації підприємства до умов зовнішньоекономічного середовища. *Вісник Сумського національного аграрного ун-ту : науковий журнал. Сер. «Економіка і менеджмент» / Сумський НАУ*. 2011. №6/2 (49). С. 84-87.

19. Збарський В. К. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА

УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ. Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького.
Серія «Економічні науки». 2019. № 3. С.125-132.)

20. Збарський В. К. та ін. Маркетинг [навчальний посібник]
НУБіПУ.Київ. ЦП «КОМПРИНТ». 2023. 561 с.

21.Ковальов А., Фролова Л., Наторіна А. Концептуальні положення щодо
вибору маркетингової товарної стратегії підприємства. *Науковий вісник*
[Одеського національного економічного університету]. 2015. №10. С. 188-
197.

22.Кошельник В. М. Стратегія економічного розвитку сільськогосподарських
підприємств у контексті активізації виробничої діяльності. *Бізнес Інформ.*
2015. № 1. С. 194-199.

23.Крикавський Є.В. Маркетингова товарна політика. Львів.: Вид-во НУ
«Львівська політехніка», 2008. 276 с.

24.Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ. : КНЕУ, 2012.
523с

25.Кучеренко В. Д. Маркетингова товарна політика. Підр. / В. Д. Кучеренко,
Н. Б. Ткаченко. Київ.: Київ. Нац. Торг.-екон. Ун-т, 2005. 185 с.

26.Левченко К. А. Організаційно-економічна модель
реалізації маркетингової стратегії підприємства на ринку
промислових товарів. *Економіка. Фінанси. Право.* 2018. №5(4). С. 29-34.

27.Левченко К. А. Проблеми та специфіка
реалізації маркетингової стратегії на ринку промислових товарів.
Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 12(4). С. 41-46.

28.Легуновська Н. Є. Маркетингові дослідження як інструмент визначення
стратегічних напрямів інноваційного розвитку промислового
підприємства у сфері товарної політики. *Бізнес Інформ.* 2019. № 4. С. 97-
105.

29.Логвіна Ю.М. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю
підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Донецьк, 2011. 306 с.

30. ~~Ошибка! Закладка не определена.~~ Малюк С.О. Асортиментні стратегії у комплексній системі маркетингу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*, 2014. №3(4). С. 73-80.

31. Маркетинг: навчальний посібник / С.І. Чеботар, Я.С. Ларіна, О.П. Луцій, М.Г. Шевчик, Р.І. Буряк, С.М. Боняр, А.В. Рябчик, О.М. Прус, В. А. Рафальська. Київ.: Наш час, 2007. 504 с.

32. Маркетинг: підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін.; за ред. А. О. Старостіної, Київ.: Знання, 2019. 1070с.

33. Мартиненко А. В., Перерва П. Г. Формування маркетингових стратегій для інноваційних товарів на окремих стадіях їх життєвого циклу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т. 5, № 1. С. 6-16.

34. Міщук І. П. Формування ефективної політики управління товарними запасами торговельного підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. №22.3. С. 297-302.

35. Нагорна А. О. Місце та роль маркетингової товарної стратегії підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 2(1). С. 171-174.

36. Наумова Л. М., Наумова О. В., Варгатюк М. О. Стратегія та механізми просування товарів у системі маркетингу харчових підприємств. *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет*, редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2017. Том 27. №3. С. 254-260.

37. Окландер М.А., Кірносова М.В. Маркетингова товарна політика: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 208 с.

38. Окландер Т.О. Модернізація маркетингової діяльності промислових підприємств. монографія. Донецьк.: Ноулідж, Донец. вид-ня, 2013. 291 с.

39. Окрепкий Р. Б., Лагоцька Н. З. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. №2. С. 283-289.

40. Олейникова О. О., Панченко М. О., Чернишова А. С. Управління конкурентним потенціалом підприємства на засадах стратегічного та системного підходів. *Економіка, Фінанси, Право*. 2019. №5(3). С. 16-19.

41. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: монографія. Харків.: ВД «ІНЖЕК», 2008. 632 с.

42. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Навч. посібник. Львів.: Новий світ, 2018. 271 с.

43. Савчук О. А. Методичні засади експертного оцінювання розвитку галузі. *Прогнозування соціально-економічного розвитку Херсонської області* : зб. матер. наук.-практ. конф. Херсон: ХДТУ, 2013. С. 14-21.

44. Сичова О. Є. Формування сучасних маркетингових стратегій для підприємства на вітчизняному ринку товарів та послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 234-240.

45. Смерічевський С. Ф., Зацаринін С. А. Маркетингова стратегія просування інноваційних продуктів. *Маркетинг і цифрові технології* 2022. Том 6. №1. С. 21-31.

46. Старостина А. О., Черваньов Д. М., Зозульов О. В. Маркетинг: Навч. посібник. Київ.: Знання Прес, 2014. 320 с.

47. Страшинська Л. В. Стратегія розвитку продовольчого ринку в Україні: монографія: за ред. Б. М. Данилишина. Київ.: Профі, 2008. 628 с.

48. Сумець О. М. Товарна інноваційна політика: навч. посібник / О. М. Сумець, Є. М. Ігнатова. Київ.: Хай-Тек Прес, 2014. 368 с.

49. Терещенко І. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 56-60.

50.Ткач Д. К. Формування маркетингової стратегії виходу українського товаровиробника на зовнішні ринки. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2021. №2. С. 100-108.

51.Фролова Л. В. Ідентифікація виду маркетингової товарної стратегії. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 469-474.

52.Чеботарь С. И. Маркетинговая товарная политика / С. И. Чеботарь, С. М. Боняр, А. П. Луций. Киев: Пресса Украины, 2007. 263 с.

53.Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. Київ.: КНЕУ, 2016. 699 с.

54.Ярчак М. І. Формування маркетингової товарної політики підприємства (на прикладі ТОВ «Еко-Маркет»). *Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]*. 2017. № 1. С. 107-111.

55.Kramer, M.R and Porter, M.E. Strategy & Society: The link between Competitive Advantages and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, 84(12)

56.Rendon R.G. Commodity Sourcing Strategies: Processes, Best Practices, and Defense Initiatives / R.G. Rendon // *Journal of Contract Management*. 2005. Available at: <https://www.ncmahq.org/files/Articles/JCM05pp7-20.pdf>. – pp. 7-20.

57.Ross, R.G. Principles of the business rule approach / R.G. Ross. Boston.: Addison Wesley, 2003. 352 p.

58.Semenytshev V.K. Systematic approach towards forming the commodity strategy of the enterprise. *Economic sciences*. 2013. URL: <http://economic-sciences.net/articles/view/118>

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ДОДАТКИ

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Додаток А

Характеристика факторів впливу на формування маркетингової товарної політики

Фактори, що впливають на формування маркетингової товарної політики	
Товарний потенціал	Сукупність ресурсних, маркетингових та управлінських факторів внутрішнього середовища підприємства, які забезпечують його готовність і здатність до формування та реалізації маркетингової товарної політики
Ресурсні фактори	Сукупність інформаційних, товарних, трудових, фінансових та матеріально-технічних ресурсів
Інформаційні ресурси	Сукупність інформації у сфері товарної політики; методів, засобів її збору та обробки; системи накопичення інформації та її використання
Товарні ресурси	Сукупність товарів у товарному портфелі підприємства, які характеризуються якістю, споживчою цінністю, конкурентоспроможністю, життєвим циклом, новизною, ринковою атрибутикою (маркою (брендом), упаковкою, сервісною підтримкою), позиціонуванням
Трудові ресурси	Сукупність осіб, що працюють на підприємстві і вкладають свою працю, фізичні та розумові здібності, знання та навички в реалізацію цілей маркетингової товарної політики
Фінансові ресурси	Сукупність коштів підприємства, які направлені на реалізацію цілей маркетингової товарної політики
Матеріально-технічні ресурси	Сукупність елементів матеріально-технічної бази підприємства, до якої належать: торговельне та складське приміщення, торговельне та складське обладнання, робочі місця робітників підприємства
Маркетинговий фактор	Сукупність цінової, збутової та комунікаційної політики, що забезпечують формування та реалізацію маркетингової товарної політики
Управлінський фактор	Сукупність функцій управління товарною політикою, а саме, планування товарної політики, організації управління товарною політикою, стимулювання працівників, зайнятих реалізацією цілей товарної політики, контролю та регулювання товарної політики
Товарний клімат	Сукупність факторів зовнішнього середовища підприємства, які сприяють чи протидіють досягненню цілей маркетингової товарної політики
Товарний макроклімат	Охоплює PEST-фактори, а саме, політико-правову сферу, економічну сферу, соціально-демографічну сферу, технологічну та науково-технічну сферу, що впливають на маркетингову товарну політику підприємства
Товарний мікроклімат	Сукупність стратегічних зон близького оточення, як склад суб'єктів, що безпосередньо з ним взаємодіють (споживачі, конкуренти,

постачальники, маркетингові посередники та контактні аудиторії) та які впливають на маркетингову товарну політику підприємства

Додаток Б

НУБІП України



Ієрархічна лінійно-функціональна структура підприємства ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

НУБІП України