

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти «Магістр»

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

к.е.н., доцент В.Д. Хурдей

« ____ » _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «**Формування маркетингової стратегії підприємства**» (на матеріалах ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат», м. Нікополь)

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Туболєв Дмитро Євгенович

Науковий керівник
кваліфікаційної роботи,
к.е.н., доцент

Даценко В.В.

Дніпро – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
на тему: **«Формування маркетингової стратегії підприємства»** (на
матеріалах ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат», м. Нікополь)

Виконав:
здобувач вищої освіти
освітньо-професійної
програми «Маркетинг»
другого (магістерського)
рівня вищої освіти
за спеціальністю 075 «Маркетинг»
галузі знань
07 «Управління та адміністрування»
групи МК-24-1м
Туболев Д.Є.
Науковий керівник: Даценко В.В.
Рецензент: _____

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Туболєв Д.Є. «**Формування маркетингової стратегії підприємства**».
– Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти освітньо-професійної програми «Маркетинг» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» Університету митної справи та фінансів, Дніпро 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена формуванню маркетингової стратегії підприємства. В роботі висвітлені теоретичні основи формування маркетингової стратегії підприємства; охарактеризовано діяльність підприємства; здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; проведено оцінку ефективності діючої маркетингової стратегії; обґрунтовано вибір нової маркетингової стратегії; розраховано економічну ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: стратегія, стратегічний аналіз, маркетингова діяльність, дохід, прибуток, SWOT-аналіз, PETS-аналіз, рентабельність, витрати, 5 сил Портера, торгова марка, збутова діяльність, реклама, виставки, інтегральний показник ефективності маркетингової стратегії.

ANNOTATION

Tuboliev D.Ye. “**Formation of an enterprise marketing strategy.**” – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for obtaining a higher education degree in the educational and professional program “Marketing” of the second (master's) level of higher education in the specialty 075 ‘Marketing’ of the field of knowledge 07 “Management and Administration” of the University of Customs and Finance, Dnipro 2025.

The qualification paper is devoted to the formation of an enterprise’s marketing strategy. The paper outlines the theoretical foundations of forming an enterprise marketing strategy; describes the enterprise’s activities; analyzes the internal and external environment of the enterprise; evaluates the effectiveness of the existing marketing strategy; substantiates the selection of a new marketing strategy; and calculates the economic efficiency of the proposed measures.

Key words: strategy, strategic analysis, marketing activity, revenue, profit, SWOT analysis, PEST analysis, profitability, costs, Porter’s Five Forces, brand, sales activity, advertising, exhibitions, integral indicator of marketing strategy effectiveness.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

к.е.н., доцент В.Д. Хурдей

«1» листопада 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Туболєва Дмитра Євгеновича

1. Тема роботи: «Формування маркетингової стратегії підприємства» (на матеріалах ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат», м. Нікополь), затверджена наказом закладу вищої освіти від 25.08.2025 року № 656 кс, керівник роботи: к.е.н., доцент кафедри маркетингу Даценко В.В.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 26.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

– звітність ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат», м. Нікополь за 2022-2024 рр.;

– інші інформаційні дані: літературні джерела, статистичні щорічники Дніпропетровської області, Інтернет-джерела, дані первинного обліку підприємства, власні спостереження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи формування маркетингової стратегії підприємства

Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності Нікопольського хлібкомбінату

Розділ 3. Удосконалення маркетингової стратегії підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання 01.11.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	15.11.2024	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	16.11 – 22.11.2024	
3	Опрацювання літературних джерел	23.11 – 15.12.2024	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	16.12.2024 – 05.02.2025	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	04.02 – 30.05.2025	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.06 – 28.10.2025	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	29.10 – 15.12.2025	
8	Оформлення тексту роботи	16.12 – 25.12.2025	
9	Нормо-контроль	26.12.2025	
10	Попередній захист роботи на кафедрі	26.12.2025	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	27.12- 28.12.2025	
12	Захист кваліфікаційної роботи	згідно з розкладом роботи ЕК	

Здобувач вищої освіти

Туболєв Д.Є.

Науковий керівник

Даценко В.В.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність та значення маркетингової стратегії в діяльності підприємства	8
1.2 Класифікація видів маркетингових стратегій	19
1.3 Етапи розробки маркетингової стратегії	26
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НІКОПОЛЬСЬКОГО ХЛІБКОМБІНАТУ	34
2.1 Загальна характеристика підприємства	34
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	40
2.3 Оцінка ефективності діючої маркетингової стратегії	60
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	71
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	73
3.1 Обґрунтування вибору нової маркетингової стратегії	73
3.2 Формування комплексу маркетингових заходів	80
3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів	84
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	95
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні ринкові відносини вимагають зовсім інших інструментів стратегічного планування. І на перше місце виходить роль маркетингової стратегії промислових підприємств з метою створення конкурентоспроможної продукції.

Маркетинг повинен стати першоосною розробки стратегій розвитку промислових підприємств, оскільки, по-перше, демонополізація промислового виробництва, посилення конкуренції з боку вітчизняних підприємств, стрімкий розвиток і зміна технологій підсилюють вимоги до динамізму в освоєнні і випуску принципово нових товарів або модифікації раніше освоєних. По-друге, зовнішня конкуренція та відкриття кордонів для західних товарів, ставить вітчизняні підприємства перед необхідністю підтягуватися до рівня підприємств світового класу. Це висуває нові вимоги до процесу планування діяльності підприємства - не від виробництва, а від потреби. Грамотно і своєчасно проведена оцінка маркетингової стратегії підприємства дозволяє використовувати її як ефективний інструмент для успішної реалізації інновацій і їх дифузії на світових ринках, що приведе до підвищення конкурентних позицій підприємства.

Значний внесок у дослідження змісту маркетингових стратегій та їх методичного обґрунтування здійснили зарубіжні та українські науковці: Г. Армстронг, Н. Борден, Е. Діхтль, Дж. Еванс, Б. Карлофф, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, Х. Хершген., Дж. Ленсколд, Л. В. Балабанова, А. В. Войчак, С. С. Гаркавенко, Н. В. Куденко, А. Ф. Павленко, А. О. Старостіна та інші. Сучасні проблеми формування маркетингових стратегій українських підприємств досліджують Г. М. Гузенко, Н. С. Ілляшенко, М. А. Конопляннікова, О. М. Лукан, С. В. Мамалига, І. І. Лоїк, Н. О. Шпак, Т. Ю. Кирилич та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є всебічне і детальне дослідження процесу формування маркетингової стратегії Нікопольського Хлібкомбінату

та розробка пропозицій щодо її вдосконалення.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

- дослідити сутність та класифікацію маркетингових стратегій підприємства;
- розкрити особливості формування маркетингових стратегій підприємства;
- вивчити методичний інструментарій оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства;
- охарактеризувати маркетингову діяльність ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»;
- дослідити особливості формування та реалізації маркетингової стратегії ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»;
- оцінити ефективність маркетингової стратегії ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»;
- запропонувати напрямки удосконалення маркетингової стратегії підприємства;
- обґрунтувати заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»;
- визначити вплив запропонованих заходів на показники роботи ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процеси формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства.

Предметом кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства.

Методи дослідження. В роботі використані спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний метод; системний аналіз; спостереження і узагальнення; аналіз і синтез; методи експертної оцінки, а також прикладні методи: порівняння і групування, екстраполяції та статистичного аналізу.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи були Закони України, наукові праці вітчизняних і закордонних спеціалістів у сфері маркетингової діяльності, менеджменту, матеріали періодичної преси з менеджменту та економіки, що стосуються даної тематики, матеріали фінансової звітності підприємства та власні дослідження автора.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та науково-методичні положення, викладені в кваліфікаційній роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій і було впроваджено у роботу ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає 101 сторінку тексту без урахування додатків. Робота містить 24 таблиці, 4 рисунки. Список використаних джерел включає 52 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення маркетингової стратегії в діяльності підприємства

Стратегія служить своєрідним орієнтиром в процесі прийняття управлінських рішень в різних сферах ділової активності підприємства. Існування чіткої стратегії і процес її формулювання (стратегічне планування) приносить вигоди, як з фінансової сторони, так і з чисто психологічної. Таким чином, будь-який керівник, який застосовує основні елементи стратегічного планування, з меншими витратами може досягти ефективності в роботі. У зв'язку з цим необхідно дати визначення поняття «стратегія».

Поняття «стратегія» має грецьке походження (від грец. Stratos - військо, ago - веду). Як випливає з перекладу, воно історично пов'язано з мистецтвом ведення воєн, тобто дій, що мали істотне значення для стародавньої держави [8]. Багато дослідників в галузі менеджменту розходяться у визначенні терміну «стратегія». Ряд авторів дотримуються єдиної думки, основна суть зводиться до наступного: стратегія - це конкретні умови напрями розвитку або концепція управління [16].

На думку Зайчук Т.О. стратегія являє собою довгострокову концепцію управління, в рамках якої «визначаються довгострокові орієнтири розвитку і цілі підприємства, довгостроковий курс дій з досягнення цілей і розподілу ресурсів, необхідних для втілення стратегії» [18].

Аналогічної точки зору дотримується Кобець Д.Л., який вважає, що стратегія - це «загальний напрям, і якщо навіть його не можна вказати точно, то, як правило, все одно корисніше мати не цілком чітко визначений напрям, ніж ніякого» [23].

На наш погляд, поняття «стратегія» має включати всі вищеперераховані

ознаки. Стратегія повинна мати перспективи і пріоритети розвитку, бути заснованою на плануванні за допомогою необхідних прийомів, а також виступати сполучною ланкою системи. При цьому для досягнення поставлених стратегічних цілей необхідно враховувати людський фактор. Одним з основних інструментів стратегічного управління розвитком організацій виступає маркетингова стратегія.

Останнім часом вітчизняні та зарубіжні вчені в області маркетингу все частіше в своїх роботах стали приділяти увагу розгляду питання, що стосується визначення сутності маркетингової стратегії. Вперше термін «маркетингова стратегія» було введено в науковий обіг порівняно недавно – у 80-ті роки минулого століття. З того часу інтерес до цієї галузі зріс, але єдиного підхід до її інтерпретації та визначення ще не розроблено.

Деякі вчені розглядають маркетингову стратегію як логічну та раціональну конструкцію (схему маркетингової діяльності), на основі якої відбувається вирішення маркетингових завдань компанії. Інші представники науки сприймають це як процес, який створює умови для концентрації ресурсів на можливостях збільшення обсягів продажу та отримання стійких конкурентних переваг на ринку. Треті ототожнюють це взагалі з деякими засобами впливу на споживачів та задоволення їх потреб за допомогою інструментів маркетингового комплексу. Наприклад, за словами Ф. Котлера, маркетингова стратегія складається з трьох частин:

1. Цільові ринки. Маркетингова стратегія має точно уточнити сегменти ринку, у яких підприємство зосередить свої зусилля.

2. Комплекс маркетингу. Визначити окремі стратегії для таких елементів комплексу маркетингу, як нові товари, області збуту, реклама, стимулювання збуту, ціни та розподіл товару.

3. Рівень витрат за маркетинг. Бюджет маркетингу, необхідний для втілення у життя всіх раніше викладених стратегій.

Існує безліч визначень даного поняття в маркетинговій літературі, що відображає різні точки зору (табл.1.1).

Підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Трактування поняття «маркетингова стратегія»
Н.В. Куденко [7]	«...це напрям (вектор) дій підприємства зі створення його цільових ринкових позицій»
Д. Дихгель, Х. Хершген [7]	«...це принципові, середні або довгострокові рішення, що надають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей»
Т.В. Гавриленко [11]	«...це головний напрям маркетингової діяльності, орієнтуючись на який, стратегічні господарчі підрозділи організації прагнуть досягти своїх маркетингових цілей»
В. Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко та інші науковці [7]	«...це засіб, за допомогою якого досягається маркетингова мета. Її характеризують певний цільовий ринок і маркетингова програма його освоєння»
О. М. Гриненко [17]	«...це довгостроковий план ринкової діяльності організації та основні принципи його реалізації»
Л.В. Балабанова [4]	«...це основний напрям зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації»
Н.В. Мельник [7]	«...це модель, складовими елементами якої є певні послідовні у часі дії, що визначають певний напрям (вектор) діяльності підприємства щодо формування його цільової позиції на ринку»
П. Дойль [7]	«...це рішення у сфері маркетингу та інновацій, що визначають напрям, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання»
П.В. Зав'ялов [7]	«...це засіб досягнення мети; генеральний стратегічний напрям діяльності підприємства, з яким повинні ув'язатися всі аспекти маркетингового плану; сукупність рішень організацій щодо вибору цільового ринку й продукту для ринку»
Н.О. Макаренко, А.С. Складенко [36]	«...це маркетингова логіка, яка забезпечує досягнення ринкових цілей і складається зі спеціальних стратегій щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат»
Н.П. Карачина, І. В Зозуля [22]	«...це втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень щодо вибору та агрегації засобів організації і здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності»
С.Я. Войтович [10]	«...це стратегічний напрям діяльності підприємства, який забезпечує приведення можливостей підприємства у відповідність до ситуації на ринку й складається зі спеціальних середньо- або довгострокових рішень щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат»

Джерело: систематизовано автором на основі [4, 7, 10, 11, 17, 22, 36]

Аналіз наукової літератури з досліджуваної проблематики, дозволив виявити, що дослідники використовують два терміни: «маркетингова стратегія» і «стратегія маркетингу», та прийти до висновку, що варто погодитися з Кулешовою Н. В., яка стверджує, що «маркетингова стратегія -

це те ж, що стратегія маркетингу» [30].

Узагальнюючи літературні джерела можна визначити, що маркетингова стратегія у цілому є планом управління, орієнтованим на задоволення потреб клієнтів, досягнення поставлених цілей і зміцнення позицій організації на ринку. Фактично, ця стратегія є свого роду узагальнюючою моделлю дій, орієнтованих на довгострокову перспективу, реалізація яких необхідна для досягнення цілей у вигляді координації і розподілу ресурсів, доступних підприємству.

По суті, стратегія є набором певних правил, які організація позначає та встановлює собі; вони необхідні для прийняття рішень, від ухвалення яких залежить діяльність підприємства. У той самий час основним завданням маркетингової стратегії є переведення організації з її поточного стану у майбутній. Вона поєднує у собі продуману, сплановану лінію поведінки організації та здатність швидко реагувати на основні інновації та нововведення.

Таким чином, стратегія - це не що інше, як програма чи план для досягнення стратегічних цілей у будь-яких сферах діяльності. У процесі проведеного дослідження ми можемо сформулювати єдину логічну схему основних елементів маркетингової стратегії (рис. 1.1).

Сукупність представлених на рис.1.1. елементів, що визначають сутність маркетингової стратегії, включає цілі та завдання маркетингової діяльності підприємства, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, а також конкретні заходи у сфері маркетингу, що знаходять своє відображення маркетинг-мікс (4P, який включає наступні елементи: продукт (product); ціна (price); місце (place); просування (promotion).

Певні елементи не тільки повніше розкривають зміст поняття «маркетингова стратегія» як всебічного плану досягнення маркетингових цілей, а й служать конкретними пунктами маркетингової стратегії підприємства, викладеної у письмовому вигляді.

Основні елементи маркетингової стратегії



Рисунок 1.1 Елементи маркетингової стратегії

Джерело: складено автором [10, 11, 14, 30]

Таким чином, маркетингова стратегія поєднує різні елементи комплексу маркетингу, за допомогою яких забезпечується реалізація ефективних маркетингових заходів, спрямованих на досягнення маркетингових цілей

Основною функцією маркетингової стратегії є виявлення ринкових потреб, як нині існуючих, так і потенційних.

Маркетингові стратегії можна формувати за різними ознаками (табл. 1.2) та основною з них, на нашу думку, повинен бути комплекс маркетингу – виділення товарної, цінової стратегії, стратегії збуту і комунікацій.

Основні види маркетингових стратегій

Ознака класифікації	Види стратегій
За станом ринкового попиту	Стратегія конверсійного маркетингу, стратегія креативного маркетингу, стратегія стимулюючого маркетингу, стратегія синхромаркетингу, стратегія підтримуючого маркетингу, стратегія ремаркетингу, стратегія демаркетингу.
За охопленням ринків	Стратегія недиференційованого (масового) маркетингу, диференційованого маркетингу, концентрованого (цільового) маркетингу
За видом спеціалізації	Стратегія товарної, сегментної спеціалізації, односегментної концентрації, вибіркової спеціалізації, повного охоплення
За елементами комплексу маркетингу	Товарна стратегія (інновації, модифікації, елімінації, підтримання), цінова стратегія (орієнтована на вартість чи споживача; стратегія проникнення, стратегія «зняття вершків», нейтральна тощо); стратегія збуту (стратегія інтенсивного, селективного, ексклюзивного збуту; стратегія втягування, вштовхування, змішана); стратегія комунікацій (рекламна стратегія, стратегія особистого продажу, стратегія стимулювання збуту, стратегія пропаганди)

Джерело: [27]

Тобто маркетингова стратегія підприємства трансформується у взаємозв'язану систему товарної, цінової, збутової і комунікаційної стратегій, що є необхідним, оскільки споживач при купівлі розглядає товар як поєднання всіх його властивостей.

У стратегічному маркетингу прийнято виділяти такі рівні проектування маркетингової стратегії.

а) Корпоративна стратегія. Корпоративна стратегія маркетингу полягає у розробці стратегічних та тактичних цілей компанії, оцінці її компетенцій, цінностей, клієнтоорієнтованості та можливості задовольняти різноманітні потреби споживачів. Ця стратегія визначає пріоритети розподілу ресурсів, таких як фінанси, компетенції, персонал та потужність виробництва. Існує широка класифікація корпоративних маркетингових стратегій.

У найбільш укрупненому вигляді їх можна розділити на стратегії зростання (стратегії посилення позицій на ринку, розвитку ринку, розвитку продукту, стратегії інтегрованого зростання (стратегії диверсифікації) та стратегії скорочення (стратегія ліквідації, стратегія «збирання врожаю»),

стратегія скорочення витрат тощо). У реальній практиці компанія може використати декілька стратегій одночасно.

У разі підприємство використовує або комбіновану стратегію зростання, або комбіновану стратегію скорочення. Більше того, будь-яка маркетингова діяльність підприємства, так чи інакше, пов'язана з однією чи кількома базисними стратегіями. Саме тому у науковій літературі з маркетингу прийнято називати дані стратегії еталонними.

б) Стратегії конкуренції. Стратегії конкуренції – це система заходів щодо нарощування лояльності клієнтів та посилення конкурентоспроможності. Як вказує М. Портер, «щоб компанія могла приносити стабільне зростання доходу, їй необхідно досягти лідерства в одній з трьох областей: у продукті, в ціні або вузькій ринкової ніші» [50, с. 234].

Цим він обґрунтував три типи основних конкурентні стратегій: стратегію диференціації та кращих досягнень, стратегію захоплення ринку за часткою продажів, стратегію концентрації на сегмент.

в) Інструментальні (фундаментальні) стратегії. Ці стратегії маркетингової діяльності розробляються насправді на останньому етапі стратегічного планування кожного елемента інструментів маркетингу, складових стратегічний мікс.

Інструментальні стратегії маркетингу становлять ядро всього комплексу стратегічного моделювання та визначаються стратегічним маркетинг-міксом компанії. Очевидно, що тут виділяють такі різновиди маркетингових стратегій, що базуються на концепції 4P: продуктова стратегія; стратегія ціноутворення; стратегія дистрибуції; стратегія просування.

Стратегія просування визначає соціально-психологічні особливості цільового ринку та його ціннісні очікування. У ній формулюються основні цілі комунікації та канали інформаційних потоків. Стратегія визначає пріоритети вибору цих каналів (ATL, BTL чи інтернет-канали), формує план рекламних заходів та медіа-планування потоків рекламної інформації, принципи підтримки нових та основних асортиментних позицій продукції, визначає

розмір рекламного бюджету [36, с. 152].

Просування інноваційного товару чи послуги ринку має на увазі розробку системи комунікації, під якою розуміється процес передачі цільової аудиторії у будь-якій формі: вербальної, графічної, музичної тощо, причому сприйняття цієї інформації має відповідати очікуванням продавця. Комунікація покликана вплинути рішення клієнта про придбання товару чи послуги.

До основних цілей просування, на думку Логоша Р.В., Польової О.Л. можна віднести [34]: поширення інформації про фірму, про товар, про якості товару і т.д.; розширення знання; створення враження про фірму, товар тощо; – створення емоційного відношення; стимулювання рішення про придбання, заохочення та схвалення дій; зняття дисонансних відчуттів після купівлі товару [34].

Вибір конкретного напрямку комунікації визначається характеристиками товару, і навіть становищем підприємства над ринком. Такими напрямками можуть бути: унікальність пропозиції; імідж торгової марки; конкурентне становище, якого прагне компанія; позиціонування торгової марки у свідомості споживача.

Під час формування стратегії просування необхідно визначити конкурентні переваги нового товару чи послуги, проаналізувати структуру ринку, виявити тенденції його розвитку, і навіть принципи ціноутворення.

Стратегія просування товарів та послуг є основою цінового та цільового позиціонування. Розробка стратегії просування продукту, послуги чи бренду на цільовий ринок передбачає оцінку конкурентів, визначення взаємовідносин компанії з клієнтами та партнерами, проведення аналізу сильних та слабких сторін компанії [22].

Стратегія просування дозволяє компанії прогнозувати можливості свого розвитку з урахуванням змін на ринку та наявності власних ресурсів, оцінювати ризики, знаходити нові ринкові ніші чи проникати на вже зайняті, формувати канали маркетингових комунікацій. На думку Корінев В.Л.,

Мартиненко Д.О. «стратегія просування включає: стратегію диференціювання і позиціонування; PR-стратегію; GR-стратегію; рекламну стратегію; маркетингову стратегію; товарну стратегію; стратегію ціноутворення; стратегію розповсюдження; корпоративну стратегію; стратегію бізнес-одиниць; стратегію бренду» [27].

Більшість вчених і дослідників, розглядаючи типологію маркетингових стратегій просування, виділяють стратегії, що штовхають і тягнуть [11, 16].

1) Стратегія «проштовхування» (Push). Головне завдання даної стратегії – мотивація посередників у підтримці певного рівня асортименту товарів компанії та, таким чином, забезпечення посиленої підтримки у місцях продажу. Для стратегії «проштовхування» характерні агресивні методи торгівлі, що характеризуються нав'язуванням продукції по ланцюжку продажів: виробник – оптовикам, оптовики – роздрібним торговцям, а ті – кінцевим споживачам.

Маркетингові комунікації в даному випадку компанія-виробник спрямовує на оптовиків та роздрібних торговців, щоб стимулювати їх підтримувати необхідний рівень запасів, демонструвати товар споживачам, забезпечити його вигідне розміщення у торгових залах. З метою стимулювання збуту компанії розробляють спеціальні пропозиції для споживачів, наприклад, вигідні умови закупівлі, безкоштовні партії товарів. Фірма-виробник може надавати допомогу в оформленні торгового залу, а також фінансування рекламних кампаній.

Стратегію «виштовхування» доцільно застосовувати для товарів із низькою марочною прихильністю. На думку Пасічник І.Ю., вона також «характерна для нових товарів, коли виробник «віддає» товар, переклавши на учасників маркетингового каналу основні проблеми щодо його подальшого руху кінцевого споживача» [45].

Особливістю даної стратегії є широке використання торгового персоналу, який має бути добре поінформований про товар та його особливостях, проявляти активність та дружелюбність, бути добре

мотивованим. Реалізація стратегії «виштовхування» не потребує значного обсягу комунікацій внаслідок обмеженої кількості посередників. Рекламна діяльність має вузьку спрямованість переважно на дилерів та агентів.

Таким чином, з одного боку, зростають витрати на промислову рекламу, але водночас знижуються на споживчу. Прикладом реалізації стратегії виштовхування є продаж товару з доставкою, організація курсів для торгових посередників, збільшення знижок на продукцію, що поставляється для оптових і роздрібних фірм, участь у спеціалізованих виставках; демонстрація товару на виставках. Найбільш значним недоліком стратегії «виштовхування» є висока залежність підприємства від посередників.

2) Стратегія витягування (pull). Ця стратегія передбачає створення попиту на товари та послуги зі сторони кінцевого споживача, отже, на нього і спрямовані маркетингові комунікації, які в основному є активною масовою рекламою та PR. В результаті споживачі звертаються за продуктом компанії до роздрібних торговців, роздрібні торговці – до оптовиків, а оптовики – до фірмивиробника. Так створюється контур «витягування». У цьому нівелюється залежність компанії від посередника, здатного заблокувати доступом до ринку.

Використання цієї стратегії є доцільним для просування унікальних товарів, продуктів з високою марковою прихильністю, попит на які високі, у своїй спостерігається сильна диференціація серед реальної чи прогнозованої вигоди від користування цим товаром. Якщо йдеться про просування нового товару, то стратегія витягування застосовується на останньому етапі створення товару для створення попиту на момент надходження продукції торговельну мережу.

Стратегія «витягування» зазвичай потребує значних фінансових вливань внаслідок значного обсягу комунікацій, тому далеко не всі компанії можуть собі дозволити її застосування. Слід зазначити, що Pull та Push стратегії не виключають, а доповнюють один одного; найбільш ефективний результат (ефект синергії) дає поєднання обох підходів.

У роботах деяких вчених наводяться класифікації стратегій просування та інших ознак. Наприклад, у роботі Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. в залежності від способу впливу на цільову аудиторію виділяються [21]:

- раціональна стратегія, що логічно переконує потенційного клієнта, закликаючи до його розуму;
- емоційна стратегія, що впливає на емоції, як правило, у вигляді асоціацій, спогадів, звуку, ілюстрацій тощо. Крім того, автори також поділяють стратегії просування на селективні (спрямовані на конкретні групи споживачів) та масові. Щербина Т. В. вказує, що стратегія просування може бути локальною, регіональною, загальнонаціональною та глобальною залежно від охопленої території [22].

Слід також згадати класифікацію стратегій просування, запропоновану Левченко К. А. Як ознака класифікації автор використовує функції стратегій. Так, розрізняються такі види стратегій [32]:

- 1) інформативна – донесення до споживачів нової інформації про новий товар або поява нових функціональних можливостей у вже існуючого, про зміну будь-яких характеристик товару, наприклад, про зниження ціни у рамках рекламної кампанії, формування образу компанії;
- 2) умовлювальна - її основною метою є формування переваги до 20 бренду, зміна сприйняття покупцем властивостей товару і т.д.;
- 3) що нагадує - інформування про те, де можна купити продукт, нагадування про швидку затребуваність товару, утримання його в пам'яті клієнтів між сезонами і т.д.

Слід зазначити, що багато вчених і практикуючих маркетологів відзначають, що просування товарів та послуг є елементом комплексу маркетингу і тому його недоцільно розглядати та планувати як окремий процес маркетингової діяльності компанії. Останнім часом розвиток ринків призвело до трансформації основних інструментів маркетингу у бік клієнтоорієнтованості та вартісного позиціонування.

При цьому концепція маркетинг-міксу 4Р перетворюється на концепцію

маркетингу взаємин 4С [35]: потреби покупця (customer solution); купівельні витрати (cost to the customer); інформаційний обмін (communication); зручність (convenience). Якщо при традиційному підході розробка продукту спирається на концепцію задоволення виявленої чи створеної потреби, то в концепції маркетингу взаємовідносин основою є вирішення проблеми споживача/клієнта. Customer solution означає, що покупець, купуючи продукт, не просто хоче купити пральну машину, але і вирішити проблему швидкого та зручного прання.

У цьому випадку товар «пральна машина» буде включати в себе вивезення старої техніки, доставку, встановлення, обслуговування та за потреби кредитування. Такий сукупний товар коштуватиме дорожче та рішення за клієнтом. Решта елементів даної стратегічної концепції також пов'язані з рішеннями покупця. Зокрема, такий елемент маркетингового міксу як communication, що корелює із просуванням у класичному маркетинг-міксі 4Р, - це не просто донесення інформації до клієнта, а створення діалогу та знаходження спільної мови.

Весь цей комплекс дещо змінює стратегію маркетингу загалом і стратегії просування інноваційних продуктів, зокрема, і перетворює їх на розробку програми лояльності – дорожчий, але за умов жорсткої конкуренції, ефективніший шлях заробляння грошей.

1.2 Формування маркетингових стратегій на підприємстві

На сьогоднішній день в інтересах будь-якої організації ефективно управляти маркетинговою діяльністю. Наприклад, підприємству слід розуміти, як провести аналіз можливостей ринку, виділити на загальному тлі необхідні ринкові сегменти, працювати над результативними стратегіями та ефективно ними управляти. Досить важливо продумати, як буде реалізована стратегія маркетингу.

Керівник зобов'язаний розуміти, що стратегічне планування – це постійний процес і, як правило, поставлені перед організацією цілі та завдання переробляються кілька разів. Це залежить від мінливих обставин, через які менеджер має вносити свої корективи. Часом схильні до змін можуть бути навіть довгострокові перспективи організації. Розробка нових завдань та цілей, постійне коригування прогнозу розвитку організації, аналіз змін над ринком - усе це тягне у себе корекцію основні стратегії.

Під час розробки стратегії маркетингу використовується імовірнісний підхід. Визначається найперспективніший вид стратегії, використовуючи у своїй практиці математичне та економічне моделювання. Але слід зазначити, що даний спосіб досить складний і в умовах його практично не використовують. Набагато простіше під час розробки стратегії маркетингу використовувати сценарний підхід. Його суть полягає в тому, що визначаються три сценарії, яким імовірно розвиватиметься ринок: оптимістичний, максимально ймовірний і реальний та песимістичний. З цими варіантами враховуються можливості підприємства в перспективі, діяльність конкурентів, в тому числі й інші фактори, що здатні вплинути на ринок. Розглянувши все, можна виділити резервні та основні види стратегій маркетингу. Варіанти стратегій визначаються виходячи з принципу максимального задоволення попиту платоспроможних клієнтів та найбільшої ефективності на одиницю капіталовкладень [35].

Дуже важливою вимогою щодо розроблюваної стратегії маркетингу буде уміння адаптуватися до непередбачуваних ситуацій, що відбувається у навколишньому середовищі. Існує досить багато причин, через які вони походять: від появи великої кількості конкурентів, створення нових технологій та перенасичення ринку до зміни економічного та законодавчого становища країни.

Розробка і впровадження маркетингової стратегії - це складна і тривала процедура, що потребує не тільки здійснення підготовчого аналізу для виявлення внутрішнього стану підприємства та його положення на ринку, але

і розуміння зовнішніх факторів, що впливають на нього. Однак маркетингова стратегія не може бути постійною на весь період її існування, тому що в довгостроковій перспективі кількість змінних прагнуть до максимуму і неможливо спочатку спрогнозувати, як зміниться зовнішнє середовище, а часом неможливо визначити навіть поведінку власної компанії в непередбачуваних умовах. Саме тому, перед підприємствами постають задачі не тільки розробити маркетингову стратегію, а й орієнтуватися, які підходи необхідно використовувати для коригування окремих її частин або зміни курсу руху в цілому.

Маркетингова стратегія - це частина загальної стратегії підприємства, що складається з багатьох взаємопов'язаних складових. Тому адаптація маркетингової стратегії теж залежить від великої кількості факторів і вимагає певного рівня аналізу та підготовки. Стратегія маркетингу припускає:

- 1) розробку товарів, які відповідають потребам споживачів;
- 2) позиціонування товарів на цільових ринках;
- 3) розробку результативного комплексу маркетингу.

Розглянемо цілі розробки маркетингової стратегії, які представлені на рис. 1.2.



Рисунок 1.2. Цілі розробки маркетингової стратегії

Джерело: складено автором [22]

Цілі розробки маркетингової стратегії:

1. Ринкові цілі (або зовнішні програмні цілі): ринкова частка; кількість клієнтів; обсяг продажів у вартісному і натуральному вираженні.
2. Виробничі цілі (внутрішні програмні цілі) - являють собою наслідок

ринкових [22].

3. Організаційні цілі - структура компанії, персонал, управління організації. Наприклад, прийом на роботу 3 маркетологів; доведення середньої зарплати працівників до рівня зарплат у компанії-лідера на ринку; впровадження системи управління проектами та ін.

4. Фінансові цілі. У них між собою пов'язуються всі цілі в вартісному вираженні, зокрема [22]: розмір витрат; чистий обсяг продажів; чиста і валовий прибуток; рентабельність продажів і ін.

При формуванні маркетингової стратегії будь-якому підприємству необхідно передбачити всі фактори, що мають відношення до його позиції на ринку. У загальному вигляді процес формування маркетингової стратегії підприємства включає в себе основні етапи, зображені на рис.1.3.

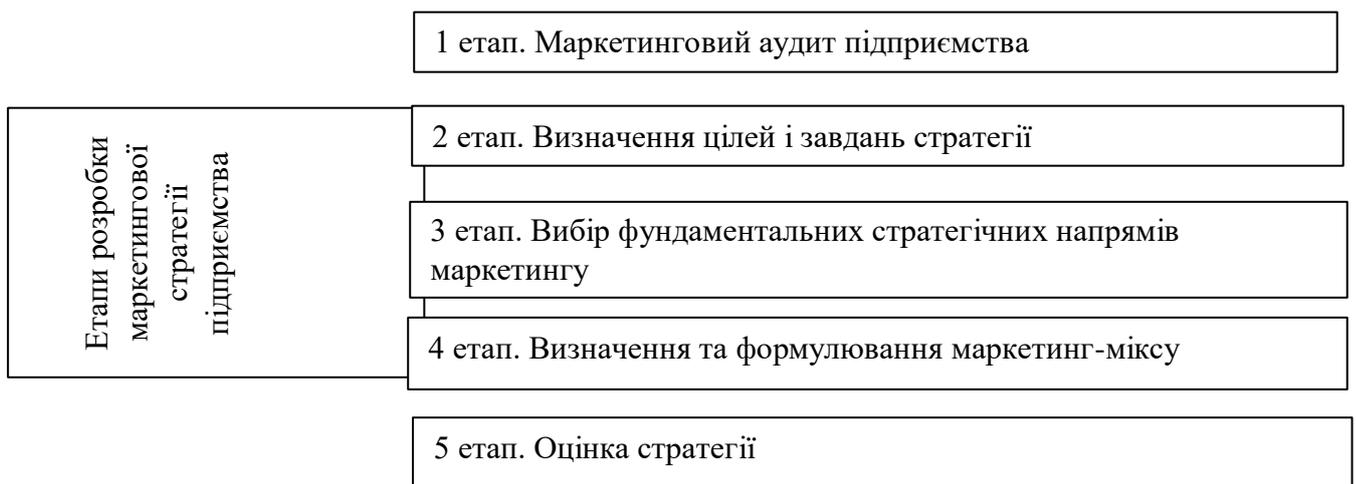


Рисунок 1.3. Етапи розробки маркетингової стратегії підприємства

Джерело: [28]

1 етап. Маркетинговий аудит підприємства, який передбачає проведення аналізу та діагностики ринку, конкурентів і самого підприємства.

На етапі маркетингового аудиту вирішується комплекс завдань з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. При аналізі зовнішнього середовища проводиться оцінка стану і перспектив розвитку найважливіших для підприємства чинників і об'єктів навколишнього середовища: галузь, ринок, постачальники та сукупність глобальних чинників

оточення, на які це підприємство або не може безпосередньо впливати, або впливає обмежено. При аналізі внутрішнього середовища вивчаються сильні і слабкі сторони підприємства, оцінюється його потенціал, на який воно може розраховувати в умовах конкурентної боротьби для досягнення цілей.

Аналіз продуктового портфеля - це складова аналізу внутрішнього середовища компанії, він передбачає оцінку продуктового поля компанії, виявлення перспективних прибуткових і безперспективних збиткових областей діяльності. Після аналізу перерахованих вище факторів, підприємство повинно виявити цільові ринки, на які їй слід зосередити маркетингові зусилля.

Існують різні методи аналізу, що застосовуються в маркетинговій діяльності підприємств. Так, можна запропонувати розділити всі методи на методи аналізу зовнішнього середовища, методи аналізу внутрішнього середовища і методи комплексного аналізу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи стратегічного аналізу

Напрямок аналізу	Методи
Зовнішнє середовище	PEST (STEP) -аналіз, матриця Портера, експресаналіз конкурентоспроможності, профіль середовища
Внутрішнє середовище	PIMS-аналіз, бенчмаркінг, SNW-аналіз, метод Р. Гранта, модель BCG, трьохфакторна модель оцінки ефективності маркетингової діяльності.
Комплексний аналіз	SWOT-аналіз, SCP-аналіз, SPACE-аналіз

Джерело: складено автором

Використання розглянутих методів аналізу дозволяє сканувати і аналізувати чинники середовища, виявляти сильні позиції і оцінювати потенційні можливості підприємства. Застосування окремих методів показало їх практичну значимість і ефективність. У сукупності використання вони в змозі забезпечити отримання достатнього обсягу інформації, на основі якої можна займатися маркетинговим плануванням і приймати рішення для розробки варіантів стратегії маркетингу компанії.

2 етап. Визначення цілей і завдань стратегії. Перш ніж що-небудь

планувати, підприємство повинно провести повний маркетинговий аудит і визначитися зі своїми цілями і планами розвитку. Слід розуміти, що цілі підприємства мають бути: конкретні, досяжні, узгоджені між собою, вимірні, зв'язані в часі, а також цілі повинні відповідати загальній спрямованості підприємства та кваліфікації його персоналу [28].

Необхідно розуміти, що метою підприємства і, відповідно, маркетингової стратегії, що розробляється не завжди має бути чимсь матеріальним, відчутним. Іноді програма розробляється для сформування іміджу підприємства на споживчому ринку.

3 етап. Вибір фундаментальних стратегічних напрямків маркетингу, де, також, необхідно визначати цільовий сегмент, позиціонування і політику торгової марки підприємства. Було б необачним відразу після закінчення аналізу-діагностики ситуації і встановлення загальних цілей маркетингової програми відразу формувати маркетинг-мікс, оскільки, щоб він був ефективний, необхідно, щоб усі його елементи були пройняті загальними основними ідеями. Ці ідеї, які є п'ятьма фундаментальними елементами маркетингової стратегії, стосуються вибору джерел обсягу продажів, цільових груп, позиціонування, марочної політики і пріоритетних стратегічних напрямків розвитку.

4 етап. Визначення та формулювання маркетинг-міксу, де необхідно чітко визначити на основі всіх перерахованих вище фундаментальних напрямків і остаточно сформулювати так званий маркетинг-мікс, тобто, сукупність товарної, цінової, збутової і комунікаційної політик. Оцінити маркетинг-мікс - виявити, чи дозволить він - і у якій мірі - досягти загальної мети, яка була поставлена перед підприємством в рамках маркетингової стратегії. Ця оцінка може і повинна здійснюватися, з одного боку, якісним способом, з іншого – кількісним [28].

5 етап. На останньому етапі, необхідно дати оцінку розробленої і реалізованої маркетингової стратегії. Оцінити виконання функцій маркетингу (дослідження ринку, постановка цілей та ін.) і функцій управління

маркетингом можна тільки за допомогою експертної оцінки. Експертами повинні виступати фахівці служби маркетингу підприємства. Аналіз якості та ефективності управління маркетингом на підприємстві повинен ґрунтуватися на розрахунку показників в динаміці, які можуть охарактеризувати прибутковість комерційної діяльності підприємства та його конкурентоспроможність [4].

При виборі маркетингової стратегії потрібно здійснити:

1) порівняння кількох сценаріїв маркетингової діяльності з докладним описом маркетингових програм, з економічною оцінкою роботи підприємства, з прогнозами продажів;

2) оцінку ризиків і обрання найбільш прийнятної для підприємства маркетингової стратегії.

Щоб ефективно реалізувати стратегію маркетингу, потрібно сформулювати та обґрунтувати стратегічний план, у якому потрібно ув'язати стратегію маркетингу та стратегію розвитку організації загалом.

Маркетингові цілі визначаються за допомогою аналізу попиту, який ставить перед ринковими суб'єктами, а саме перед продавцями та виробниками завдання, що стосуються зміни справжньої ситуації на ринку необхідному напрямку для підприємства.

Стратегічний план має бути обґрунтований масштабним дослідженням та реальними даними. На сьогоднішній момент для того, щоб бути успішним конкурентом підприємству необхідно безперервно збирати та аналізувати велику кількість даних про ринок та його сегменти, про конкурентів тощо. Стратегічний план дозволяє підприємству нести у собі певність і індивідуальність, що відкривають нові горизонти, що стимулюють співробітників, і дозволяють реалізовувати продукцію більше ефективно.

Стратегічні плани необхідно розробляти таким чином, щоб вони не лише зберігали цілісну структуру протягом тривалого часу, а й володіти адаптивними якостями, щоб у будь-який момент могли переорієнтуватися або змінити модифікацію. Загалом стратегічний план може вважатися програмою,

яка спрямовує діяльність організації протягом тривалого проміжку часу, враховуючи, що конфліктне соціальне і ділове середовище постійно змінюється, і не дає можливості уникнути безперервних коригувань [12].

Отже, основою створення і реалізації маркетингової стратегії є потреби споживача. Стратегія маркетингу є одним із основних інструментів стратегічного управління підприємство і складається з кількох смислових елементів, а саме планування маркетингових заходів, просування продукції на ринки, досягнення маркетингових цілей, вибір цільового ринку, задоволення потреб споживачів тощо.

Маркетингова стратегія - це сукупність маркетингових інструментів, які надають можливість розробити ефективну програму просування продукції і послуг, націлених на той сегмент споживачів, для якого діяльність підприємства буде найбільш прибутковою.

Розробка ефективної маркетингової стратегії може принести підприємству наступні результати: значне збільшення клієнтської бази та обсягу продажів; успішне запровадження на ринок нових товарів / послуг; вихід на нові ринки і розширення меж продажів; підвищення конкурентоспроможності продукції / послуг; створення інструменту масового залучення клієнтів; вибір ефективної цінової і продуктової політики; створення механізму контролю маркетингових заходів; підвищити якість обслуговування клієнтів.

1.3 Методи проведення оцінки маркетингової стратегії підприємства

Ефективність маркетингової стратегії на підприємстві грає одну з вирішальних ролей у формуванні взаємозв'язків із споживачами, від яких залежать обсяги реалізації, прибуток та стійкий фінансовий стан підприємства. Через те, що зовнішнє середовище характеризується нестійкістю завдяки дії багатьох факторів, що змушують підприємство

вдаватися до різких змін, існує потреба у правильно реалізованій маркетинговій стратегії.

Маркетингова стратегія є системою дій підприємства, при якій внутрішнє середовище врівноважується із зовнішнім. Таким чином, правильний механізм оцінки маркетингової стратегії надає підприємству переваги, що виявляються у підвищенні конкурентоспроможності, зниженні чутливості споживачів до ціни, а також спрощення доступу до фінансових, інформаційних, трудових та інших ресурсів.

Система оцінювання результативності маркетингової стратегії необхідна для будь-якої компанії. Така система повинна включати наступні підсистеми, які передбачають: планування; організацію та проведення процесів вимірювання та оцінки результатів реалізації стратегій маркетингу; оцінку ефективності управління заходами для досягнення тактичних і стратегічних цілей маркетингу [36].

На думку Корінева В.Л. та Мартиненко Д.О., аналіз маркетингової стратегії підприємства доцільно базувати на розрахунку динаміки показників, що характеризують прибутковість та конкурентоспроможність виробленої продукції [27]:

- частки прибутку підприємства від комерційної діяльності є визначальним показником при оцінці контролю якості підприємства, функціонування та управління маркетинговою системою, оскільки мета будьякого підприємства полягає в максимізації одержуваного прибутку;

- показники попиту на продукцію підприємства та величини її фактичного відвантаження протягом певного періоду часу дозволяють визначити здатність підприємства повністю задовольнити попит споживачів, що за умов ринку також стає однією з основних цілей.

Ефективна стратегія маркетингу починається із досліджень. Аналіз витрат служби маркетингу необхідно зіставляти з вищеназваними показниками з метою оцінки адекватності коштів, які витрачаються залежно від фінансових результатів комерційної діяльності.

Оцінку прибутковості від комерційної діяльності підприємства проводять з урахуванням визначення коефіцієнта конкурентоспроможності, яку доцільно визначати за критеріями, зазначеними нижче [36]:

1. Конкурентоспроможність товару:

а) коефіцієнт ринкової частки (K_p) відбиває частку підприємства на 30 ринку:

$$K_p = O_p / O_{pr} \quad (1.1)$$

де O_p – обсяг продажу підприємства;

O_{pr} – загальний обсяг продажу продукції на ринку.

б) коефіцієнт передпродажної підготовки ($K_{пп}$), якщо товар не вимагав передпродажної підготовки у звітний період, то $K_{пп} = 1$, цей показник розраховується за формулою [36]:

$$K_{пп} = ЗВП / Зврп \quad (1.2)$$

де $ЗВП$ – сума витрат на передпродажну підготовку;

$Зврп$ – сума витрат за виробництво (придбання) товару і його реалізацію.

в) коефіцієнт зміни обсягу продажу ($K_{зоп}$):

$$K_{зоп} = O_{пк} / O_{пп} \quad (1.3)$$

де $O_{пк}$ - обсяг продажів на кінець звітного періоду;

$O_{пп}$ – обсяг продажу на початку звітного періоду.

2. Конкурентоспроможність ціноутворення [36]:

а) коефіцієнт рівня цін ($K_{р.ц}$):

$$K_{р.ц} = C_{\max} + C_{\min} / (2 * C_{вп}) \quad (1.4)$$

де C_{\max} - максимальна ціна товару на ринку;

C_{\min} - мінімальна ціна товару на ринку; $C_{вп}$ - ціна товару, встановлена

підприємством.

3. Конкурентоспроможність за критерієм просування продукції [36]:

а) коефіцієнт суми витрат за функціонування системи збуту (КВЗ):

$$КВЗ = К_{зоп} * (ЗВзк / ЗВзп) \quad (1.5)$$

де ЗВзк - сума витрат на функціонування системи збуту на кінець звітнього періоду;

ЗВзп - сума витрат на функціонування системи збуту на початок звітнього періоду.

б) коефіцієнт витрат за рекламну діяльність (Крек.д) [36]:

$$Крек.д = К_{зоп} * (Зрек.д.к / Зр.д.п) \quad (1.6)$$

де Зрек.д.к – витрати на рекламну діяльність на кінець звітнього періоду;

Зр.д.п – витрати на рекламну діяльність на початку звітнього періоду.

Дані коефіцієнти допоможуть визначити: прагнення підприємства до зростання конкурентоспроможності за рахунок покращення передпродажної підготовки; зростання чи зниження конкурентоспроможності підприємства за рахунок зміни обсягу продажу продукції; рівень прагнення підприємства до зростання конкурентоспроможності за рахунок поліпшення рекламної діяльності; рівень прагнення підприємства до збільшення конкурентоспроможності за рахунок ефективності проведення рекламної діяльності.

Отже, сумуючи вищевказані коефіцієнти та визначивши середню арифметичну величину, знаходиться проміжне значення коефіцієнта конкурентоспроможності маркетингової діяльності конкретного продукту.

Для оцінки ефективності маркетингових стратегій підприємства необхідно провести аналіз формування стратегії та результатів її реалізації, та їх відповідність поставленим цілям. Ефективність маркетингової стратегії

підприємства – показник, що характеризує співвідношення ефекту від впровадження маркетингових заходів із витратами на реалізацію цих заходів та досягнення результатів у довгостроковій перспективі. Оскільки маркетингові стратегії формуються у внутрішньому середовищі, і впливають на зовнішнє, то всі критерії оцінки їх ефективності можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні.

Відповідно, внутрішніми критеріями оцінки ефективності маркетингових стратегій можуть бути такі як [45]:

– результативність (відповідність між досягнутими результатами від реалізації маркетингової стратегії) характеризує показники частки ринку, обсягів реалізації продукції та прибутку підприємства від цієї реалізації;

– доцільність (характеризує відповідність між метою маркетингової стратегії та потребами у її реалізації) відповідності маркетингової стратегії поставленій меті та рівень її досягнення;

– витратність (характеризує відповідність між результатами від реалізації маркетингової стратегії та витратами на її розробку та реалізацію) можна визначити за допомогою показників продуктивності праці, фондівіддачі, матеріаловіддачі, рентабельності, тобто це показники, що характеризують обсяги витрачених ресурсів та витрат при реалізації маркетингової стратегії;

– обґрунтованість (відповідність між метою маркетингової стратегії та ресурсами, необхідними для її досягнення).

Згруповані внутрішні критерії оцінки ефективності маркетингових стратегій наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Внутрішні критерії оцінки ефективності маркетингових стратегій

Показник
Результативність маркетингової стратегії
Ринкова частка підприємства, %
Темп зміни обсягів продажу
Частка лояльних покупців, %
Коефіцієнт відповідності попиту
Коефіцієнт завершеності покупок

Ефективність маркетингової стратегії
Ефективність реалізації продукції, %
Рентабельність маркетингових інвестицій, %
Рентабельність товарообороту, %
Прибуток від маркетингової діяльності, тис.грн.

Джерело: складено автором на основі [36, 45]

До зовнішніх критеріїв оцінки ефективності можна віднести [45]: раціональність (відповідність потребам); адаптивність (приспосовування до змін середовища); конкурентоспроможність (рівень отримання конкурентних переваг). Узагальнення внутрішніх та зовнішніх критеріїв, а також аналіз співвідношень між ними дозволить отримати об'єктивну оцінку ефективності маркетингових стратегій підприємства; виявити помилки, допущені у розробці та реалізації стратегії.

Також, щоб утримати більш конструктивну інформацію щодо ефективності маркетингової стратегії підприємства і надати рекомендації щодо її вдосконалення, можна використовувати методику рейтингової оцінки [13].

Вибір даної методики обґрунтований, по-перше, її зручністю і відносною простотою розрахунків. По-друге, обсяг показників, зібраних в звітності і розрахованих на її основі, настільки великий, що для загального розуміння ситуації керівництву часто необхідна стисла і зручна для сприйняття оцінка результатів і очікуваних перспектив. З цією функцією успішно справляється інтегральний показник ефективності, що розраховується за результатами рейтингової оцінки. По-третє, рейтингова шкала є впорядкованим перерахуванням можливих груп оцінок не тільки фінансових і виробничих станів суб'єкта, а й важко формалізованих параметрів. Тобто в рейтингову оцінку, поряд з фінансовими показниками, можуть бути включені також і «нефінансові», що є вкрай важливою обставиною при оцінці ефективності такого виду діяльності, як маркетингова.

Цікавим видається підхід до оцінювання ефективності маркетингової стратегії запропонований Кулиняком І.Я. - «науково-методичний підхід щодо

оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства на основі розрахунку комплексного інтегрального показника маркетингової стратегії підприємства» [31].

Оцінка ефективності за окремими критеріями, чітко розмежована і тому характеризує ефективність маркетингових стратегій у різних її аспектах, та дозволить отримати оцінку її складових елементів (проаналізувавши вплив внутрішніх та зовнішніх факторів) та її узагальненого показника.

Таким чином, аналіз існуючих підходів до побудови аналітичного інструментарію маркетингу підприємства показує, що сучасна теорія оцінки маркетингової стратегії підприємства не має у своєму розпорядженні моделей і методів, які мали б комплексний характер, враховували альтернативні варіанти та неповноту інформації, властиві процесам прийняття маркетингових рішень, що забезпечують оцінку ефективності та ступеня ризику прийнятих рішень.

Маркетингова стратегія підприємства є важливим інструментом здійснення ефективної політики розвитку підприємства. Цей аналіз є стрижневою функцією, він впливає на розробку ефективних товарів, призначених для конкретних груп споживачів і які мають властивості, що відрізняють їх від товарів конкурентів, тобто створюють стійку конкурентну перевагу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У результаті опрацювання теоретичних аспектів формування маркетингової стратегії підприємства було з'ясовано, що маркетингова стратегія є важливою складовою загальної стратегії розвитку підприємства, яка визначає напрям його діяльності на ринку, способи досягнення конкурентних переваг та забезпечення довгострокового успіху.

Проаналізовано сутність поняття «маркетингова стратегія», яке

трактується як довгостроковий план дій підприємства, спрямований на задоволення потреб цільових споживачів, зміцнення ринкових позицій і досягнення стратегічних цілей. Виділено основні типи маркетингових стратегій — стратегія зростання, конкурентна стратегія, стратегія позиціонування тощо — які можуть бути адаптовані залежно від особливостей підприємства та ринкової ситуації.

Окрему увагу приділено етапам розробки маркетингової стратегії, які включають аналіз ринку, визначення цільової аудиторії, формування маркетингового комплексу та оцінку ефективності запропонованих заходів. Також розглянуто основні методи стратегічного планування, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матрицю Ансоффа та інші, які дозволяють обґрунтовано обрати найдоцільнішу стратегію розвитку.

Таким чином, теоретичні засади формування маркетингової стратегії є фундаментом для її практичного застосування на підприємстві, що дозволяє забезпечити стійкий розвиток та підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НІКОПОЛЬСЬКОГО ХЛІБКОМБІНАТУ

2.1 Загальна характеристика підприємства

Підприємство «Нікопольський хлібокомбінат» було засновано на базі державного хлібозаводу. Згідно з офіційною інформацією, засноване в жовтні 1932 р. як «Нікопольський хлібозавод».

У 1996 р. підприємство приватизовано (або переорганізовано) і зареєстровано як ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат».

Основна юридична інформація: код ЄДРПОУ 00381381, статутний капітал на останню відому дату — 5 000 000 грн.

Організаційно-правова форма — приватне акціонерне товариство (ПрАТ).

Керівник підприємства: Рудовський Юрій Борисович.

Таким чином, підприємство має багаторічну історію, пройшло період державної власності та реформування, сьогодні діє в умовах приватного акціонерного товариства.

Юридична адреса: місто Нікополь, Дніпропетровська область, вул. Незалежності України, 22/1.

Географічне положення підприємства дозволяє обслуговувати регіон: місто Нікополь, Нікопольський район, а також сусідні території. Зокрема зазначено, що підприємство постачає продукцію мешканцям Нікополя, Нікопольського району і Томаківського району, а також до Запорізької та Херсонської областей.

Розташування в центральній частині Дніпропетровщини з доступом до транспортної інфраструктури надає перевагу у логістиці, але водночас створює вимогу до конкуренції з іншими виробниками хлібобулочних виробів у регіоні.

Сфера діяльності: виробництво хліба, хлібобулочних і кондитерських виробів. Основний КВЕД — 10.71 «Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання».

За інформацією підприємства:

- Виробництво хлібобулочних виробів до ~30 тон на добу.
- Виробництво кондитерських виробів — до ~200 кг на добу.

Асортимент продукції:

- до 17 найменувань хліба (з борошна пшеничного вищого, першого сорту, житнього, змішаного).
- до 27 найменувань дрібноштучних, здобних, бубличних, дієтичних виробів.
- до 30 найменувань караваїв, тортів, тістечок.

Крім виробництва, також здійснюється оптова та роздрібна торгівля, транспортні послуги з доставки продукції в торговельні мережі. nhk.com.ua

Це означає, що підприємство охоплює весь цикл — від виробництва до реалізації — і має можливість адаптації до потреб ринку (асортимент, доставка).

Підприємство має власний баланс, розрахунковий рахунок, що свідчить про операційну автономію.

Кількість працівників за даними на 2024 рік — 153 особи.

Фінансові показники (виділено найновіші доступні дані):

- Дохід за 2024 рік — 120 283 000 грн.
- Чистий прибуток за 2024 рік — 610 000 грн.
- Активи станом на 2024 рік — 131 803 000 грн.
- Зобов'язання на 2024 рік — 128 225 000 грн.

Ймовірно, ресурсне забезпечення (матеріально-технічна база) потребує оновлення та оптимізації, враховуючи, що виробництво здійснюється в умовах конкуренції та потреби у якісному асортименті. Наприклад, перевірено, що

для запуску нових видів продуктів на підприємстві використовувалися вільні виробничі потужності.

Сильні та слабкі сторони (в контексті маркетингового аналізу):

Сильні сторони:

- Досвідчена історія підприємства, наявність виробничих потужностей.
- Відносно широкий асортимент продукції — хліб, булочні вироби, тістечка, торти.
- Охоплення ринку регіону (Дніпропетровська, Запорізька, Херсонська області).
- Наявність власної логістики (доставка продукції в торговельні мережі) — конкурентна перевага.
- Запуск нових, інноваційних видів хліба (наприклад, лінія «фітнес-хліба») свідчить про готовність адаптуватись до ринку.

Слабкі сторони:

- Прибуток досить невеликий відносно обсягу доходу (610 000 грн прибутку при доході 120 283 000 грн) — це сигнал про низьку маржу або високу собівартість.
- Зобов'язання підприємства майже дорівнюють активам — це означає відносно високий рівень заборгованостей чи зобов'язань.
- Асортимент хоч і широкий, але конкуренція на ринку хлібобулочних виробів дуже висока — потребує активної маркетингової стратегії.
- Можливі технічні або технологічні застаріння. Інформація про модернізацію не представлена в доступних даних.
- Згідно з відгуками, існує скарга на якість продукції від споживачів (у відкритих групах).

Підприємство працює на локальному та регіональному ринку хлібобулочних і кондитерських виробів. Конкуренція у цьому сегменті

висока — як від малих пекарень, так і від великих мережових виробників. Для «Нікопольського хлібокомбінату» важливими є наступні проблеми:

- Необхідність диференціації продукту (урізноманітнення асортименту, підвищення доданої вартості) — прикладом є випуск нових видів хліба з насінням льону, журавлиною тощо.
- Маркетинг і бренд — підприємству потрібно підвищувати впізнаваність, позиціонувати себе як якісного виробника, можливо, просувати українське виробництво.
- Логістика й доставка — важливе питання особливо для виходу на нові ринки чи масштабування.
- Собівартість і технології виробництва — з огляду на фінансові показники, є сенс оцінити ефективність витрат, оновлення обладнання, оптимізацію процесів.
- Якість продукції та задоволеність споживачів — наявні відгуки про не надто високу якість свідчать про потребу у контролі якості.

Для підприємства «Нікопольський хлібокомбінат» можна виділити такі перспективні напрями розвитку:

- Асортиментне розширення: Успішний приклад запуску нових видів хліба (наприклад, «фітнес-хліб») показує, що підприємство має можливість розширювати асортимент у нішах із вищою маржинальністю.
- Зміцнення бренду та маркетингу: Покращення корпоративного іміджу, підвищення довіри споживачів, просування через соціальні мережі (наприклад, Facebook-сторінка підприємства).
- Оптимізація виробничих процесів і логістики: Можлива модернізація обладнання, впровадження нових технологій, підвищення ефективності виробництва та зниження витрат.
- Розширення ринків збуту: Зосередження не лише на локальному ринку, але й вихід на суміжні регіони або нішеві сегменти (наприклад, здорове харчування, преміум-сегмент).

- Підвищення якості і контролю: Впровадження систем якості, сертифікація, що дозволить підвищити довіру споживачів і створити конкурентну перевагу.

Підприємство ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» має міцні історичні підвали, виробничі ресурси та наявність асортименту продукції, що дозволяє виступати значущим гравцем на локальному ринку хлібобулочних і кондитерських виробів. Водночас існують певні фінансові та маркетингові виклики: низька маржинальність, жорстка конкуренція, потреба модернізації виробництва і оновлення бренду. Дані напрями маркетингової стратегії сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності і створенню стійкої позиції на ринку. Проведемо аналіз динаміки основних показників діяльності ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» за 2022 - 2024 рр. в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні показники діяльності ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»
за 2022 - 2024 рр.**

Показники	Роки			Абсол.відх., тис.грн.		Відн.приріст, %	
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис.грн	312272	365891	629857	53619	263966	17,17	72,14
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) тис.грн	274458	341065	610231	66607	269166	24,27	78,92
Адміністративні витрати тис.грн	8308	8388	10057	80	1669	0,96	19,90
Витрати на збут тис.грн	203	1368	804	1165	-564	573,89	-41,23
Повні витрати тис.грн	282969	350821	621092	67852	270271	23,98	77,04
Прибуток від операційної діяльності тис.грн	26929	14585	7386	-12344	-7199	-45,84	-49,36
Чистий фінансовий результат: прибуток тис.грн	22429	11472	6155	-10957,5	-5316,8	-48,85	-46,35
Витрати на 1 грн. виручки від реалізації грн.	0,88	0,93	0,97	0,05	0,04	6,06	3,94

Рентабельність продажів %	12,11	6,79	3,12	-5,32	-3,67	-43,97	-54,08
Рентабельність продукції %	8,17	3,36	1,01	-4,81	-2,35	-58,84	-70,01

Джерело: складено автором [32]

Згідно з даними наведеними в табл. 2.1 можна зробити висновок, що у процесі аналізу фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» за 2022–2024 рр. виявлено як позитивні, так і негативні тенденції у ключових показниках.

Чистий дохід від реалізації продукції демонструє стабільне зростання: з 312 272 тис. грн у 2022 р. до 629 857 тис. грн у 2024 р. (+101,7 %). Основне зростання припадає на 2024 рік, де приріст становить 72,14 % порівняно з попереднім роком. Це свідчить про розширення обсягів реалізації або підвищення цін на продукцію.

Собівартість реалізованої продукції зросла ще стрімкіше: з 274 458 тис. грн до 610 231 тис. грн (+122,4 %). Витрати зростають випереджаючими темпами, що створює тиск на прибутковість.

Повні витрати підприємства також збільшилися з 282 969 тис. грн у 2022 р. до 621 092 тис. грн у 2024 р., що є наслідком збільшення витрат як на виробництво, так і на адміністративні потреби. Варто зазначити, що адміністративні витрати у 2024 р. вирости на 19,9 % порівняно з 2023 р., що може свідчити або про розширення масштабів діяльності, або про неефективне управління витратами.

Витрати на збут зазнали значних коливань: у 2023 р. вони зросли у 6,7 рази, але вже у 2024 р. скоротилися на 41,23 %. Така динаміка може свідчити про зміну стратегії просування продукції або оптимізацію збутових каналів.

Прибуток від операційної діяльності і чистий фінансовий результат зазнали суттєвого скорочення. Так, операційний прибуток зменшився на 45,84 % у 2023 р., а у 2024 р. – ще на 49,36 %. Чистий прибуток знизився майже вдвічі щороку, що свідчить про негативну динаміку ефективності діяльності підприємства попри зростання доходів.

Витрати на 1 грн виручки зросли з 0,88 грн у 2022 р. до 0,97 грн у 2024 р.,

що свідчить про зниження ефективності витрат: кожна гривня доходу вимагає все більше витрат.

Показники рентабельності зазнали значного зниження. Рентабельність продажів зменшилася з 12,11 % до 3,12 %, а рентабельність продукції — з 8,17 % до 1,01 %. Це свідчить про погіршення фінансової стійкості підприємства, і може бути наслідком високих темпів зростання витрат або зміни структури продукції.

Незважаючи на значне зростання обсягів реалізації, фінансові результати ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» демонструють тривожні тенденції. Зниження прибутковості та рентабельності, зростання витрат та падіння ефективності є сигналом до перегляду діючої маркетингової стратегії, зокрема — цінової політики, управління витратами та збутовими каналами.

2.2 Діагностика маркетингової діяльності

Діагностика маркетингової діяльності підприємства є ключовим етапом у процесі формування ефективної маркетингової стратегії. Її головна мета — виявити сильні та слабкі сторони маркетингу, оцінити ефективність використання маркетингових інструментів і визначити напрями для покращення.

У сучасних умовах високої конкуренції та швидкої зміни ринкових тенденцій маркетинг є не лише функцією просування продукції, а й системою управління споживчим попитом, позиціонуванням бренду та забезпеченням стійкої конкурентної переваги. Саме тому об'єктивна та всебічна діагностика маркетингової діяльності має вирішальне значення для стратегічного розвитку підприємства.

У табл. 2.2 наведено динаміку обсягів випуску основних видів продукції ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» за 2022-2024 рр.

Згідно з даними наведеними в табл. 2.2 можна зробити висновок, що у період 2022–2024 рр. спостерігається позитивна динаміка зростання обсягів виробництва основних видів продукції ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат». Загальний обсяг виробництва збільшився з 33 461 тонн у 2022 р. до 52 827 тонн у 2024 р., що становить приріст на 19 366 тонн або 57,9 % за два роки.

Таблиця 2.2

**Динаміка обсягів виробництва основних видів продукції
ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» за 2022-2024 рр., тонн**

Показники	Роки			Абсол.відх., тис.грн.		Відн.приріст, %	
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Хліб	23652	25690	39596	2038	13906	8,62	54,13
Хлібобулочні вироби	6223	6874	7850	651	976	10,46	14,20
Здобні вироби	1236	1350	2141	114	791	9,22	58,59
Кондитерські вироби	2350	2568	3240	218	672	9,28	26,17
Всього	33461	36482	52827	3021	16345	9,03	44,8

Джерело: складено автором [40]

Найбільший внесок у загальне зростання забезпечило виробництво хліба, яке зросло на 13 906 тонн (54,13 %) у 2024 р. порівняно з 2023 р. Такий стрімкий приріст може бути зумовлений підвищеним попитом, розширенням ринків збуту або зростанням потужностей підприємства.

Хлібобулочні вироби зростають стабільно та помірно — на 10,46 % у 2023 р. і ще на 14,2 % у 2024 р. Це свідчить про підтримку сталого попиту в цьому сегменті.

Здобні вироби продемонстрували найбільші темпи приросту у 2024 р. — +58,59 %. Така динаміка може вказувати на активну адаптацію до змін у споживчих смаках та впровадження нових позицій у продуктовий портфель.

Кондитерські вироби також показали позитивну динаміку: приріст у 2023 р. — 9,28 %, у 2024 р. — 26,17 %. Це свідчить про посилення позицій на ринку солодкої випічки та тортів.

Загальний темп зростання виробництва в 2023 р. склав 9,03 %, а в 2024 р. — 44,8 %, що може бути наслідком як інвестицій у модернізацію виробництва,

так і ефективної маркетингової стратегії, спрямованої на розширення збуту.

На сьогоднішній день продукція ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» реалізовується у власних торгівельних точках (36%), через великі роздрібні мережі (гіпермаркети, супермаркети) (58 %), через невеликі роздрібні мережі (міні маркети, приватні підприємства та ін.) (6%).

Проведемо аналіз факторів конкуренції на ринку функціонування ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» на основі моделі М. Портера. Оцінювання здійснювалося фахівцем з маркетингу підприємства за оцінкою важливості фактору: сильний вплив, середній вплив; слабкий вплив. Результати аналізу для ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» систематизовано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз п'яти сил М.Портера для ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»

Параметр	Рівень впливу	Опис	Напрямок робіт
Продукти - замітники «ціна-якість»	Низький	Замінники мучної продукції: соєве, кокосове, вівсяне, рисове, горіхове молоко, йогурти та сири з рослинної сировини. Найбільшого поширення набули продукти із сої. Товари замітники мають вузький асортимент та вищі ціни в порівнянні з традиційними продуктами. Але рівень загрози – низький. Як правило, перемикаються на рослинну сировину тільки вегани, а їх кількість становить малу величину.	Підвищення обізнаності про користь органічної продукції
Рівень внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	Конкуренція на ринку продуктів досить інтенсивна, так як на ринку присутня велика кількість виробників. Таким чином, сила виробників визначає внутрігалузеву конкуренцію	Підвищення та підтримка конкурентоспроможності продукції. Моніторинг дій конкурентів
Рівень появи нових гравців	Середній	Вплив нових конкурентів пояснюється тим, що їхнє входження в галузь (зазвичай з більш новими технологіями, товарами та способами продажу) перерозподіляє ринкові частки та обмежує прибуток вже існуючих конкурентів. Новачки на ринку створюють умови для динамічного розвитку конкуренції та «старіння»	Моніторинг появи новачків на ринку

		наявних конкурентних переваг. У останні роки новачки з'являються лише у вигляді відкриття виробництв з іноземним капіталом, оскільки бар'єри входу досить високі	
Ринкова влада споживача	Сильний	Існування більш економічних варіантів створює ризик відходу ключових клієнтів, що здатне спричинити за собою значне падіння продажів	Підтримувати якість на необхідному рівні. Формування унікальної торгової пропозиції. Вивчення та облік думок споживачів під час розробки стратегії
Загроза нестабільності постачальників	Слабкий	Постачальниками ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» є: сільгосп підприємства, що мають молочні ферми, підприємства, що виробляють цукор, харчові добавки, закваски, фруктові наповнювачі, сіль тощо, а також підприємства, що виготовляють обладнання для виробництва та упаковки. Імпортозалежність існує лише у закупівлях пакувальних матеріалів. В основному молокозаводи приймають сировину підприємств, що входять до їх сировинної зони. Пропозиція вищих цін іншими переробниками може бути не вигідною через їх територіальну віддаленість. Тому господарські зв'язки формуються та підтримуються роками. Це знижує загрози постачальників	Формування довгострокових відносин з постачальниками та особливо з фермерськими господарствами

Джерело: складено автором [42]

Дані наведені в табл. 2.3 свідчать про те, що з метою оцінки конкурентного середовища підприємства було проведено аналіз за моделлю п'яти сил конкуренції Майкла Портера. Цей підхід дозволяє визначити рівень конкурентного тиску з боку основних учасників ринку та ступінь впливу кожного із факторів на діяльність підприємства.

1. Загроза появи товарів-замінників – **Низький рівень впливу**. У сегменті молочної продукції замінниками виступають рослинні альтернативи: соєве, кокосове, вівсяне, мигдальне молоко, а також йогурти та сири з рослинної сировини. Однак ці продукти мають вузький асортимент, вищу ціну

і орієнтовані переважно на веганів або людей з непереносимістю лактози, що становить невеликий сегмент споживачів. Тому загальний рівень загрози з боку товарів-замінників для ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» оцінюється як низький. Рекомендовано продовжувати інформування споживачів про переваги органічної продукції, що може зміцнити лояльність до бренду.

2. Рівень внутрішньогалузевої конкуренції – **Високий рівень впливу**. Ринок молочної продукції в Україні характеризується високою насиченістю та наявністю великої кількості конкурентів — як локальних, так і національного масштабу. Виробники активно конкурують за якість, асортимент, ціну та доступність товару в торговельних мережах. ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» повинно постійно підтримувати свою конкурентоспроможність через оновлення асортименту, підвищення якості, бренд-комунікацію та моніторинг дій конкурентів.

3. Загроза входу нових гравців – **Середній рівень впливу**. Хоча бар'єри для входу в галузь досить високі (необхідність значних інвестицій, наявність сировинної бази, логістики, сертифікації), останні роки показують поодинокі приклади входу нових гравців — переважно з іноземним капіталом або сучасними технологіями. Це може створювати тиск на діючих виробників. ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» доцільно здійснювати моніторинг ситуації на ринку, особливо у сфері технологічних інновацій та змін споживчих пріоритетів.

4. Ринкова влада споживача – **Сильний рівень впливу**. Сучасні споживачі мають високий рівень обізнаності та широкий вибір продукції, що надає їм значну силу впливу. Наявність дешевших альтернатив, а також зниження купівельної спроможності, змушують споживачів ретельно обирати між ціною та якістю. ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» варто зосередитися на формуванні унікальної торгової пропозиції, акцентувати увагу на екологічності, натуральності та користі своєї продукції, а також постійно аналізувати відгуки та поведінку споживачів.

5. Сила постачальників – **Слабкий рівень впливу**. ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» має стабільну сировинну базу, співпрацюючи з локальними фермерськими господарствами, що забезпечують регулярне постачання молока. Основна імпортозалежність стосується лише пакувальних матеріалів. Географічна віддаленість інших потенційних переробників робить перехід постачальників до конкурентів малоімовірним. Таким чином, рівень тиску постачальників оцінюється як низький, але важливо продовжувати формувати довготривалі партнерські відносини, що забезпечить стабільність постачання.

Модель Портера дозволила виявити, що ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» функціонує в умовах високої внутрішньої конкуренції та впливової ринкової сили споживачів. При цьому загроза з боку замінників і новачків — помірна, а вплив постачальників — обмежений. Це створює потребу в постійній адаптації маркетингової та збутової політики, підтримці бренду та інвестиціях у якість і інновації.

Аналіз середовища внутрішнього і зовнішнього підприємства доцільно провести з застосуванням PEST-аналіз:

- Політичні чинники: стабільність нормативного регулювання агропромислового сектору; підтримка органічного виробництва на державному рівні.
- Економічні чинники: зростання попиту на здорове харчування; інфляційний тиск на собівартість продукції.
- Соціальні чинники: зростання свідомості споживачів щодо органічної продукції; підвищення вимог до якості харчових продуктів.
- Технологічні чинники: впровадження сучасних технологій у переробці молока; потреба у модернізації упаковки та логістики.

Внутрішнє середовище:

- Виробнича база дозволяє забезпечити якісний процес переробки органічної сировини.
- Маркетинговий відділ виконує функції брендингу, просування,

організації участі у виставках та ярмарках.

- Основний канал збуту — через торговельні мережі та онлайн-продаж.

Аналіз загроз і можливостей для ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат», за допомогою PEST-аналізу наведений в табл. 2.4. Сила впливу фактору оцінюється за шкалою від 1 до 3, де: 1 - вплив фактору незначний, будь-яка зміна фактору практично не впливає на діяльність компанії; 2 - тільки незначна зміна фактору впливає на продажі і прибуток компанії; 3 - вплив фактору високий, будь-які коливання викликають значущі зміни в продажах і прибутку компанії.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» у 2024р.

Фактор	Вплив фактору	Вага фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Зважена оцінка
			1	2	3	4	5		
Політичні фактори									
Зміна законодавства	2	0,3	5	4	4	5	4	4,4	1,32
Недосконалість і складна податкова система	2	0,2	2	2	2	3	2	2,2	0,44
Законодавство з охорони навколишнього середовища	1	0,1	2	2	3	3	2	2,4	0,24
Бюрократизація і рівень корупції	1	0,3	3	2	2	2	3	2,4	0,72
Фінансування, гранти та ініціативи, держ. замовлення	1	0,1	1	1	2	1	2	1,4	0,92
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ									
Інфляція	3	0,2	4	5	5	5	4	4,6	0,92
Курси основних валют	2	0,2	4	5	5	4	5	4,6	0,92
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	2	0,1	2	1	3	2	2	2	0,2
Інвестиційний бізнес-клімат	3	0,1	4	2	4	5	2	3,4	0,34
Платоспроможний попит населення	2	0,2	2	3	3	2	3	2,6	0,52
Основні зовнішні витрати (енергоносії, транспорт, сировину, оренда, комплектуючі);	3	0,2	3	3	4	3	4	3,4	0,68
СОЦІАЛЬНО - КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ									

Рівень освіти населення країни	3	0,1	3	4	4	3	5	3,8	0,38
Уподобання кінцевих споживачів продукції	1	0,3	4	5	3	4	4	4	1,2
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	2	0,5	5	4	5	5	5	4,8	2,4
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	2	0,1	2	3	3	2	3	2,6	0,26
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ									
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	3	0,2	4	5	5	5	5	4,8	0,96
Витрати на дослідження і розробки	3	0,2	3	4	5	3	5	4	0,8
Доступ до новітніх технологій	3	0,3	3	4	5	2	4	3,6	1,08
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	2	0,1	2	4	4	4	3	3,4	0,34
Розвиток пов'язаних технологій (сфера обслуговування і підтримки)	2	0,1	3	2	5	4	4	3,6	0,36
Трансфер технологій	2	0,1	2	1	2	2	2	1,8	0,18
ВСЬОГО								69,8	

Джерело: складено автором [32]

Завершальним кроком PEST-аналізу є приведення всіх розрахунків в матричний вигляд, коли всі фактори розміщуються в порядку убутання своєї важливості (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Матриця PEST-аналізу ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»

ПОЛІТИЧНІ		ЕКОНОМІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Зміна законодавства	1,32	Інфляція	0,92
Бюрократизація і рівень корупції	0,72	Курси основних валют	0,92
Недосконала і складна податкова система	0,44	Основні зовнішні витрати (енергоносії, транспорт, сировину, оренда, комплектуючі)	0,68
Законодавство з охорони навколишнього середовища	0,24	Платоспроможний попит населення	0,52

Фінансування, гранти та ініціативи, держ. замовлення	0,14	Інвестиційний бізнес-клімат	0,34
		Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	0,2
СОЦІАЛЬНІ		ТЕХНОЛОГІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	2,4	Доступ до новітніх технологій	1,08
Уподобання кінцевих споживачів продукції	1,2	Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	0,96
Рівень освіти населення країни	0,38	Витрати на дослідження і розробки	0,8
Ставлення до натуральних і екологічночистих продуктів	0,26	Розвиток пов'язаних технологій (сфера обслуговування і підтримки)	0,36
		Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	0,34
		Трансфер технологій	0,18

Джерело: складено автором [32]

Проведений аналіз дозволив оцінити ступінь впливу тих чи інших факторів на сталий розвиток ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат». Найбільший ступінь на діяльність підприємства надають:

політичні фактори – це зміна законодавства та бюрократизація і рівень корупції;

економічні фактори – це інфляція, курси валют та основні зовнішні витрати (енергоносії, транспорт, сировину, оренда, комплектуючі);

соціальні фактори - вимоги до якості продукції і рівня сервісу та уподобання кінцевих споживачів продукції;

технологічні фактори - доступ до новітніх технологій та рівень інновацій і технологічного розвитку галузі.

Для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.6).

SWOT-аналіз ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»

	МОЖЛИВОСТІ:	ЗАГРОЗИ:
	1. За рахунок хорошої думки вже наявних клієнтів про компанію можна збільшити число своєї клієнтури	1. Об'єднання конкурентів для ведення конкурентної боротьби
	2. Є можливість розширити асортимент продукцію, що виробляється	2. Зриви поставок сировини
	3. Укладення контрактів з великими торгівельними мережами	3. Підвищення мит на ввезення з ближнього і далекого зарубіжжя сировини
		4. Переманювання фахівців в інші компанії
СИЛЬНІ СТОРОНИ	СИЛА І МОЖЛИВОСТІ	СИЛА І ЗАГРОЗИ
1. Достатньо широкий спектр продукції, що виробляється.	1. Наявність широкого спектра продукції дає можливість укласти договір з великими торгівельними мережами (високий і стабільний дохід)	1. Широкий спектр продукції і його висока якість спільно з позитивним думкою клієнтів додають переваг в порівнянні з конкурентами
2. Висока якість продукції		
3. Працюють тільки фахівці з високим досвідом і професійними навичками.	2. Безліч постачальників і високопрофесійні фахівці додають переваг в конкурентній боротьбі за ринок і увагу клієнтів	2. Зміна якості поставок товарів і запасних частин позначиться на якості послуг, що надаються і призведе до перемоги конкурентів
4. Є свій сайт, але він не просувається в мережі		
5. Безліч постачальників сировини для виробництва продукції		3. Переманювання фахівців до конкурентів позначиться на якості послуг, що надаються і призведе до відтоку клієнтів до конкурентів
СЛАБКІ СТОРОНИ	СЛАБКІСТЬ І МОЖЛИВОСТІ	СЛАБКІСТЬ І ЗАГРОЗИ
1. Практично повна відсутність маркетингової діяльності	1. Розвиток маркетингової діяльності дозволить знайти і отримати нових споживачів і розширити сегмент цільового ринку	1. Недоліки сайту і відсутність роботи щодо його просування в мережі веде до того, що потенційні клієнти не знають про компанію і йдуть до конкурентів
2. Відсутність продуманої цінової політики		
3. Багато потенційних споживачів не знають про компанію	2. Грамотне використання сайту як інструменту маркетингу дозволить випередити конкурентів при утриманні існуючих споживачів та приверненні нових	2. Відсутність продуманої цінової політики не дасть перемогти в разі об'єднання конкурентів
4. У багатьох конкурентів є свій сайт, який вони активно просувають в мережі		

	3. Інформування усіма можливими засобами вже наявних і потенційних споживачів про діяльність компанії дозволить отримати вигідних клієнтів раніше, ніж це зможуть зробити конкуренти	3. Відсутність маркетингової діяльності відбирає у компанії частину ринку і не дає побачити раніше конкурентів його нові можливості
--	--	---

Джерело: складено автором [32]

Найбільш актуальними, разом з тим і витратними будуть рішення в області створення ефективної служби маркетингу на підприємстві. Також слабкою стороною підприємства є не ефективна комунікаційна та PR діяльність, що негативно впливає на інформування споживачів про діяльність та продукцію ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат».

Керівництво ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» не приділяє значну роль плануванню і організації маркетингової діяльності. На підприємстві маркетинговий відділ відсутній. Є лише фахівець з маркетингу, в чії обов'язки входить реалізація маркетингової програми. Єдиним завданням маркетолога є виконання намічених заходів. Підприємство самостійно не проводить маркетингові дослідження ринку. Такі дослідження замовляються у спеціалізованих маркетингових центрів м.Киева.

Маркетолог разом з категорійними менеджерами лише вивчають звітність з метою виявлення найбільш популярних товарів, а також товарів, що потрапляють в розряд проблемних. Бюджет маркетингу визначення за принципом від залишку. Грошові кошти, що залишаються від основної діяльності, виплат працівникам, вдосконалення обладнання, можуть бути витрачені на залучення маркетингових центрів для здійснення маркетингової діяльності на підприємстві.

Специфікою маркетингової діяльності підприємства є акцент на застосування таких інструментів: промо-акцій; мерчендайзингу; спонсорства; мотиваційних програм, які передбачають видачу подарункових карт.

Стратегія маркетингу є детальним, всебічним, комплексним планом, що розробляється на підприємстві фахівцем з маркетингу та реалізується усіма

рівнями управління. Стратегія розробляється з погляду розвитку всього підприємства, його збутової та іміджевої діяльності на основі досліджень та фактичних даних.

Розглянемо бізнес-стратегії, які використовує ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку (табл.2.7). Отже, діюча маркетингова стратегія ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» - стратегія послідовників, тобто збереження свого положення, а не займання місця лідера.

Таблиця 2.7

Бізнес-стратегії ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»

1. Корпоративна стратегія - стратегія інтегрованого зростання, стратегія глибокого проникнення на ринок, стратегія розширення ринку	
2. Конкурентна стратегія - стратегії концентрації, переслідування, диференціації, фокусування	
3. Функціональні стратегії – виробнича стратегія, маркетингова стратегія, стратегія управління персоналом	
Виробнича	Унікальність виробництва. Управління якістю. Енергозберігаючі проекти
Маркетингова	Стратегія послідовників, тобто збереження свого положення, а не займання місця лідера
Управління персоналом	Планування Навчання та розвиток Мотивація

Джерело: складено автором [32]

ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» ставить собі такі цілі: збільшення виробництва органічної продукції; нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції, зокрема на зовнішніх ринках; одержання прибутку за рахунок задоволення потреб споживачів у якісній продукції.

Розглянемо елементи маркетингової стратегії ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат». Позиціонування товару. Хлібобулочні вироби відносяться до такої категорії товарів, що виробляються на всіх пекарнях, є продукцією повсякденного попиту і мають схожі показники. Потенційному покупцю складно орієнтуватися у такому різноманітті. Багато споживачів, як і раніше, віддають перевагу продукції під розкрученими назвами. Саме тому за збереження старих рецептурних назв, які не асоціюються з конкретним

виробником, підприємству дуже складно виділитися. У такій ситуації знецінюються будь-які спроби підвищити конкурентоспроможність товару.

Для того щоб відокремити свою продукцію від достатньо ідентичної продукції інших заводів, необхідно вводити будь-яку відмінність, яка мала б викликати позитивні емоції потенційних споживачів і як слідство, перетворювати їх на покупців.

Тому, як ідентифікацію, багато виробників стали використовувати торговельні марки для своєї продукції, починаючи, як правило, з одго виробу, і поступово поширюючи марку на цілу асортиментну. Не винятком із цього числа виступає і ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат», який також розробив і свою ТМ, під якою і реалізує вироблену продукцію (рис.2.1).



Рисунок 2.1. Торговельна марка ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»
Джерело [32]

Товарна політика. У сучасних умовах конкуренції ринок визначає необхідний йому асортимент, тому завданням підприємства є задоволення попиту краще та ефективніше, ніж конкуренти. За неоптимальної структури асортименту відбувається зниження як потенційного, так і реального рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на перспективних споживчих та товарних ринках та, як внаслідок цього, спостерігається зниження економічної стійкості підприємства. Тому формування оптимального асортименту, що сприяє оптимізації прибутку та збереження бажаного його рівня на тривалий період часу, є актуальним для підприємств, що прагнуть бути конкурентоспроможними.

На ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» товарній політиці приділяється велике значення. Основними напрямками товарної політики підприємства є постійне підвищення якості продукції, що виробляється, а також аналіз відповідності асортименту виробленої та затребуваної на ринку продукції. У зв'язку з ситуацією, що виникла на світовому та вітчизняному ринках, були визначені як пріоритетні такі групи продукції як хліб, булочні вироби, кондитерські вироби зростання реалізації яких дозволить досягти поставлених завдань та запланованих показників.

Цінова політика. Відпускні ціни на вироблену продукцію, крім соціально значимої, формуються на ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» на основі планової собівартості, ставок податків та неподаткових платежів відповідно до податкового та бюджетного законодавств, норми прибутку, необхідного для розширеного відтворення, що визначається з урахуванням якості продукції та кон'юнктури ринку. Цінова політика підприємства ґрунтується на постійному аналізі попиту, конкуренції та неконтрольованих зовнішніх факторів.

ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» в своїй політиці ціноутворення використовує метод собівартість плюс прибуток. Суть методу полягає в наступному: щоб знайти ціну на реалізовану продукцію методом «собівартість плюс прибуток», до собівартості додають процентну надбавку. Наприклад: собівартість = 80,0 грн., націнка -25% = 20,0 грн, ціна = 100,0 грн. Собівартість може бути: повною - тоді надбавка встановлює прибуток на одиницю продукції; виробничою - тоді надбавка повинна забезпечувати покриття невиробничих витрат, а також отримання прибутку; маржинальною - надбавка йде на погашення постійних витрат і утворення прибутку. Треба відзначити, що такий метод досить часто застосовується на підприємствах даної галузі.

У ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» у вартості кінцевої продукції до 75% становлять витрати на сировину. Саме тому на ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» найбільш відчутно відображається зміна регульованих закупівельних цін на борошно, молоко та роздрібних цін на продукцію. Тому,

як правило, єдиною можливістю зниження ціни є зменшення витрат на виробництво та раціональне використання сировини для підприємства.

Цінова політика ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» полягає в утриманні стратегії середніх цін, оскільки підприємство зацікавлене в довгостроковій стабільності і прибутковості. Ця стратегія є найбільш типовою для більшості підприємств. Вона дозволяє підприємству отримувати прибутки - з одного боку, і особливо не переплачувати покупцям - з іншого. ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» планує у майбутньому дотримуватися стратегії глибокого проникнення на ринок, що характеризується невисокою ціною та збільшеними витратами на маркетинг. Така політика використовується при великій ємності ринку, слабкій обізнаності споживачів та сильної конкуренції. Саме такими показниками зараз характеризується ринок молочної продукції України.

Збутова політика. В умовах сучасного ринку, для якого характерне посилення конкуренції, підприємство рано чи пізно стикається з проблемою вибору найбільш ефективних каналів збуту продукції та процесу їх оптимізації. Даному питанню приділяється все більше уваги, оскільки від успішної реалізації продукції залежить стабільність діяльності підприємства. В підсумку, оптимально сформовані канали розподілу та реалізації продукції підвищують конкурентну стійкість підприємства, сприяють залученню нових споживачів та розширенню впливу на ринку. Тому вибір збутової мережі можна віднести до сфери стратегічних рішень. На ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» достатньо оптимально сформовані канали розподілу продукції.

На ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» збутовій політиці приділяється велика увага. Реалізація продукції ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» за каналами реалізації в 2020 році здійснювалася через:

1. Поставку продукції організаціям оптової торгівлі (за договорами комісії; поставки продукції з наданням оптової знижки);
2. Поставку продукції підприємствам роздрібною торгівлі;

3. Продаж через власні торгові точки.

Ефективність збутової діяльності ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» проаналізуємо за допомогою табл. 2.8.

Згідно з даними наведеними в табл. 2.8 можна зробити висновок, щодо аналізу збутової діяльності ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» свідчить про неоднозначну динаміку ключових показників протягом 2022–2024 рр., що вказує на наявність як позитивних, так і проблемних аспектів у реалізації продукції.

Таблиця 2.8

Збутова діяльність ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсол.відх., тис.грн.		Відн.приріст, %	
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис.грн	312272	365891	629857	53619	263966	17,17	72,14
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) тис.грн	274458	341065	610231	66607	269166	24,27	78,92
Приріст прибутку за рахунок збутової діяльності, тис.грн.	203	1368	804	1165	-564	573,89	-41,23
Витрати на збут тис.грн	624,54	1829,46	944,79	1204,91	-884,67	192,93	-48,36
Темп приросту витрат на збут, %	-12,6	573,89	-41,23	586,49	-615,12	-	-107,18
Чистий дохід в розрахунку на 1 грн. витрат на збут, грн.	0,001	0,004	0,001	0,003	-0,002	475,14	-65,86
Частка витрат на збут у загальних витратах, %	0,07	0,4	0,13	0,33	-0,27	442,29	-67,15
Коефіцієнт рентабельності витрат на збут, %	3,08	1,34	1,18	-1,74	-0,16	-56,53	-12,13

Джерело: складено автором [32]

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 17,17 % у 2023 р. і на значні

72,14 % у 2024 р., що свідчить про успішну товарну політику, ймовірно розширення ринків збуту або підвищення цінової стратегії. Проте собівартість реалізованої продукції зростала ще вищими темпами — на 24,27 % і 78,92 % відповідно, що негативно вплинуло на прибутковість.

Приріст прибутку за рахунок збутової діяльності мав вибуховий характер у 2023 р. (+1165 тис. грн або +573,89 %), що вказує на ефективні рішення у сфері реалізації. Проте у 2024 р. цей показник знизився на 41,23 %, що може бути результатом зменшення ефективності збутової стратегії або збільшення супутніх витрат.

Витрати на збут коливалися нерівномірно: зростання у 2023 р. на 192,93 %, а потім суттєве зниження у 2024 р. на 48,36 %. Це може свідчити про експерименти з маркетинговими каналами, рекламними кампаніями або зміни в логістиці.

Чистий дохід у розрахунку на 1 грн витрат на збут демонструє нестабільність: у 2023 р. він зріс майже в 5 разів (з 0,001 до 0,004 грн), але у 2024 р. знову повернувся до початкових значень. Це свідчить про короткострокову ефективність маркетингових заходів, яка не була підтримана системною стратегією.

Частка витрат на збут у загальних витратах значно коливалась: із 0,07 % у 2022 р. до 0,4 % у 2023 р., після чого знизилась до 0,13 % у 2024 р. Це підтверджує нерівномірність у витрачанні ресурсів на збут, що може впливати на стабільність доходу.

Коефіцієнт рентабельності витрат на збут знизився з 3,08 % у 2022 р. до 1,18 % у 2024 р., що вказує на погіршення ефективності використання коштів, спрямованих на реалізацію продукції.

Збутова діяльність ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» характеризується загальним зростанням доходу, однак відзначається нестабільністю та зниженням ефективності витрат на збут. Для підвищення результативності доцільно: запровадити стабільну та прогнозовану стратегію збуту; провести аудит маркетингових каналів і логістичних витрат; посилити

аналітику ефективності рекламних кампаній; сформувати чітку систему контролю за рентабельністю збутових витрат.

Такі дії дозволять забезпечити сталий розвиток збутової діяльності та підвищити її економічну доцільність.

Комунікаційна політика. Комунікаційна політика ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» є інструментом впливу на зовнішнє та внутрішнє середовище за допомогою інформаційного взаємодії та спрямована на формування попиту та стимулювання збуту. Маркетингові інструменти, що використовує ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» у своїй діяльності, наведено в табл.2.9.

Таблиця 2.9

**Маркетингові інструменти, що використовує
ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»**

№ п/п	Інструмент	Характеристика	Частота використання
1	Пряма реклама: рекламні матеріали, інформаційний бюлетень, листівки і т. д.	Інформування споживачів про продукцію, нові смаки, акції, збільшення числа нових споживачів продукції.	Протягом року
2	Реклама в друкованих ЗМІ		
3	Зовнішня реклама		
4	Інтернет-реклама (власний сайт, соціальні мережі, тематичні форуми)	Просування продукції підприємства в Інтернеті. Збільшення числа нових споживачів продукції.	
5	Виставки	Визначення можливого попиту на розроблювану та готову продукцію; діагностика ситуації у галузі; ініціація діючих та пошук нових клієнтів; пошук нових торгових посередників у регіоні; вивчення конкурентів	
6	Стимулювання збуту	Проводяться дегустації продукції ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» на підприємствах роздрібної торгівлі	

Джерело: складено автором [32]

ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» розробляє інформаційні матеріали (листівки, брошури), які забезпечують функціональну рекламну політику і можливість отримання достатньої інформації для прийняття рішень клієнтами. ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» використовує додаткові способи залучення клієнтів: існує гнучка система знижок.

Рекламна діяльність ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» може бути показана наступним чином:

- 1) Пряма реклама: рекламні матеріали, інформаційний бюлетень, листівки і т. д.
- 2) Публікація рекламної інформації в друкованих ЗМІ.
- 3) Рекламні брошури готуються і поширюються в вигляді плакатів і банерів.
- 4) Зовнішня реклама на вулицях м.Києва.
- 5) Використання власного сайту (<https://nhk.com.ua/>) та соціальних мереж.

ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» протягом 2019-2020 року, збільшує акцент на комунікації зі споживачем через мережу Інтернет. Але, в сьогоdnішніх реаліях, тієї діяльності, що здійснює підприємство замало – на сайті є посилання лише на одну соціальну мережу, в якій ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» представлений – «Фейсбук», що є популярною серед цільової аудиторії споживачів. Використовуючи вищенаведені маркетингові інструменти підприємство утримує вже існуючих клієнтів та здійснює заохочення нових, підтримує свої позиції на ринку та вдосконалює свої конкурентні переваги. Динаміка та структура витрат на маркетингову діяльність ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» за 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка та структура витрат на маркетингову діяльність
ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» за 2022-2024 рр.**

Маркетингові інструменти	2022		2023		2024	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Витрати на маркетинг, в тому числі:						
заробітна плата маркетолога	84	11,03	96	10,99	120	15,47
нарахування на заробітну плату маркетолога (ЄСВ)	18,48	2,43	21,12	2,42	26,4	3,4
реклама	142,6	18,72	178,9	20,48	154,6	19,93
утримання сайту	45,3	5,95	74,9	8,57	54,3	7,00
послуги сторонніх організацій з проведення маркетингових	471,3	61,88	502,6	57,54	420,3	54,19

досліджень						
ВСЬОГО	761,68	100	873,52	100	775,6	100

Джерело: складено автором [32]

Згідно з даними наведеними в табл. 2.10 доцільно обґрунтувати, що аналіз витрат на маркетингову діяльність ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» за три роки показує відносну стабільність загального обсягу інвестицій у маркетинг, але з помітними змінами у структурі витрат.

Загальний обсяг витрат зріс з 761,68 тис. грн у 2022 р. до 873,52 тис. грн у 2023 р. (+14,7%), після чого у 2024 р. знизився до 775,6 тис. грн (-11,2%). Це свідчить про спроби підприємства активізувати маркетингову діяльність у 2023 р., а потім — її часткову оптимізацію або зменшення активності в наступному періоді.

Найбільшу частку витрат щороку займають послуги з маркетингових досліджень: у 2022 р. — 61,88%, у 2023 р. — 57,54%, у 2024 р. — 54,19%. Незважаючи на абсолютне скорочення витрат у 2024 р. (до 420,3 тис. грн), цей напрям залишається домінуючим, що свідчить про орієнтацію компанії на ухвалення рішень на основі аналітики ринку та споживацької поведінки.

Витрати на заробітну плату маркетолога та нарахування на неї поступово зростають. У 2024 р. вони склали 120 тис. грн і 26,4 тис. грн відповідно, що у структурі витрат становить 15,47% і 3,4%. Це може свідчити як про розширення обсягу робіт, так і про загальну інфляцію чи ринкове підвищення зарплат у галузі.

Витрати на рекламу мали пікове значення у 2023 р. — 178,9 тис. грн (20,48%), після чого знизилися до 154,6 тис. грн (19,93%). Така динаміка може бути пов'язана з тимчасовими кампаніями або зміною рекламних каналів.

Утримання сайту також коливалося: зростання у 2023 р. (74,9 тис. грн), а у 2024 р. — скорочення до 54,3 тис. грн. Частка витрат відповідно знизилася з 8,57% до 7%. Це може вказувати на завершення модернізації сайту або перехід на менш витратну модель підтримки.

Структура маркетингових витрат ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»

свідчить про переважно аналітичну спрямованість маркетингу (велика частка досліджень) та прагнення до збалансованості між рекламною активністю й утриманням цифрових каналів. Зростання витрат на персонал вказує на зміцнення внутрішньої маркетингової функції.

Подальше підвищення ефективності можливе за рахунок оптимізації витрат на дослідження, підвищення рентабельності рекламних кампаній та активнішої присутності в онлайн-середовищі.

2.3 Оцінка ефективності діючої маркетингової стратегії

Для оцінки ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» було обрано економічний і фінансовий аналіз маркетингової стратегії, а також метод визначення інтегральної оцінки маркетингової стратегії. Проведемо оцінювання ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» за показниками, що наведено в табл.2.11.

Таблиця 2.11

Оцінювання ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» за 2022 - 2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Результативність маркетингової стратегії			
Ринкова частка підприємства	0,11	0,13	0,14
Темп зміни обсягів продажу	1,11	1,17	1,72
Частка лояльних покупців, %	22,3	26,7	28,6
Коефіцієнт відповідності попиту	0,31	0,36	0,42
Коефіцієнт завершеності покупок	0,27	0,35	0,39
Ефективність маркетингової стратегії			
Ефективність реалізації продукції, %	7,26	3,24	1,21
Рентабельність маркетингових інвестицій, %	2,7	3,1	6,3
Рентабельність товарообороту, %	8,65	4,17	1,38
Прибуток від маркетингової діяльності, тис.грн.	95,3	126,1	263,7

Джерело: складено автором [32]

Згідно з даними наведеними в табл. 2.11 для оцінки ефективності

впровадженої маркетингової стратегії ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» проаналізовано ключові показники результативності та ефективності стратегії у динаміці за 2022–2024 рр.

1. Результативність маркетингової стратегії:

- Ринкова частка підприємства зросла з 0,11 у 2022 р. до 0,14 у 2024 р., що свідчить про поступове посилення позицій компанії на ринку. Це результат комплексної роботи зі збуту, брендингу та просування продукції.

- Темп зміни обсягів продажу збільшився з 1,11 до 1,72. Особливо стрімке зростання у 2024 р. свідчить про результативність маркетингових активностей, спрямованих на розширення каналів збуту й підвищення попиту.

- Частка лояльних покупців також зросла — з 22,3 % у 2022 р. до 28,6 % у 2024 р. Це свідчить про формування сталого споживчого сегменту, задоволеного якістю продукції та обслуговуванням.

- Коефіцієнт відповідності попиту (відображає, наскільки добре пропозиція задовольняє очікування клієнтів) підвищився з 0,31 до 0,42, що є позитивним сигналом щодо гнучкості підприємства до ринкових змін.

- Коефіцієнт завершеності покупок (частка завершених покупок у загальній кількості контактів з продуктом) зріс з 0,27 до 0,39. Це вказує на покращення якості обслуговування, зручності купівлі, ефективності торгових точок або цифрових платформ.

2. Ефективність маркетингової стратегії:

- Ефективність реалізації продукції (% прибутку до витрат на збут) знижується: з 7,26 % у 2022 р. до 1,21 % у 2024 р. Це сигналізує про зростання витрат або зниження маржі попри зростання обсягів реалізації. Можливо, активна маркетингова політика не завжди виправдовує себе з точки зору фінансової віддачі.

- Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI) навпаки — зростає: з 2,7 % до 6,3 %. Це свідчить про зростання прибутковості саме маркетингових витрат, тобто інвестиції в рекламу, дослідження та просування починають приносити помітний результат.

- Рентабельність товарообороту знижується з 8,65 % у 2022 р. до 1,38 % у 2024 р., що свідчить про зниження прибутку в розрахунку на кожен гривню продажів. Це вказує на можливе зростання витратної частини або послаблення цінової політики.

- Прибуток від маркетингової діяльності стабільно зростає — з 95,3 тис. грн до 263,7 тис. грн. Це є позитивним сигналом ефективності загальної маркетингової стратегії у фінансовому вимірі.

Маркетингова стратегія ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» у 2022–2024 рр. була загалом результативною, що підтверджується зростанням ринкової частки, обсягів продажу, лояльності клієнтів і прибутку. Водночас ефективність використання ресурсів потребує вдосконалення, зокрема — контроль витрат на реалізацію та поліпшення маржинальності. Рекомендовано акцентувати увагу на оптимізації витратної частини та підвищенні рентабельності товарообороту при збереженні темпів зростання продажів.

Більш повну характеристику ефективності маркетингових стратегій підприємства дозволить дати вивчення і аналіз показників рентабельності. Вихідні дані і результати розрахунку показників рентабельності ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» представлені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» за 2022- 2024 рр.

Показники	Роки			Абсол.відх.	
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023
Рентабельність активів, %	15,72	17,81	8,73	13,3	-50,98
Рентабельність власного капіталу, %	36,54	39,85	20,04	9,06	-49,71
Рентабельність виробничих засобів, %	75,63	79,68	41,02	5,36	-48,52
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	8,65	4,17	1,38	-51,79	-66,91
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	7,26	3,24	1,21	-55,37	-62,65

Джерело: складено автором [32]

Згідно з даними наведеними в табл. 2.12 можна зробити висновок, що

аналіз рентабельності підприємства дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та здатність формувати прибуток у розрізі активів, капіталу, виробничих засобів і продажів. Дані за три роки демонструють тенденцію до зниження рентабельності, особливо у 2024 році.

1. Рентабельність активів зростає у 2023 р. з 15,72 % до 17,81 % (+13,3 %), однак у 2024 р. впала до 8,73 % (-50,98 %). Це свідчить про зменшення ефективності використання загального майна підприємства для формування прибутку. Причиною може бути як зростання активів без пропорційного зростання прибутку, так і зниження прибутковості.

2. Рентабельність власного капіталу демонструє схожу динаміку: у 2022–2023 рр. вона зростає з 36,54 % до 39,85 %, що є позитивною ознакою для інвесторів. Проте в 2024 р. відбулось різке падіння до 20,04 % (-49,71 %), що свідчить про зменшення прибутковості капіталу власників.

3. Рентабельність виробничих засобів знизилась з 79,68 % у 2023 р. до 41,02 % у 2024 р. (-48,52 %). Така динаміка вказує на менш ефективне використання обладнання та матеріальних ресурсів, що може бути пов'язано з ростом витрат або зниженням обсягів високорентабельної продукції.

4. Операційна маржа (рентабельність продажів за операційним прибутком) різко зменшилась: з 8,65 % у 2022 р. до 4,17 % у 2023 р., а потім до 1,38 % у 2024 р. Це свідчить про зниження операційної ефективності, зростання постійних або адміністративних витрат, які з'їдають прибуток від основної діяльності.

5. Чиста маржа (рентабельність продажів за чистим прибутком) знизилась ще більш критично: з 7,26 % у 2022 р. до 1,21 % у 2024 р. Це означає, що частка чистого прибутку в структурі доходу скоротилась майже в 6 разів, що негативно впливає на фінансову стійкість та можливість реінвестування.

Незважаючи на позитивні показники у 2022–2023 роках, у 2024 р. рентабельність ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» суттєво погіршилась. Це може бути результатом: значного зростання витрат (особливо операційних), недостатньої адаптації цінової політики до ринкових умов,

незбалансованої інвестиційної чи збутової діяльності.

Для покращення ситуації доцільно: провести глибокий аналіз витрат та зменшити непродуктивні, оптимізувати структуру виробництва, зосередитись на підвищенні ефективності управління активами та капіталом.

Відносна ринкова частка ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» та його основного конкурента на ринку органічної молочної продукції України (ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат №5», ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат №3 ТМ») наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Ринкова частка ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» та його основного конкурента на ринку хлібобулочної продукції України (ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат №5») за 2022-2024 рр., %

Підприємство	2022	2023	2024
ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»	0,11	0,13	0,14
ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат №5»	0,9	0,9	0,12

Джерело: складено автором [3]

Аналіз ринкових часток двох підприємств — ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» та його основного конкурента ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат №5» — за період 2022–2024 рр. виявив значні зміни в конкурентних позиціях.

ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат». Підприємство демонструє позитивну динаміку зростання частки на ринку хлібобулочної продукції: з 0,11 % у 2022 р. до 0,14 % у 2024 р. Хоча абсолютні показники залишаються відносно низькими, стабільне зростання свідчить про поступове зміцнення позицій компанії, розширення географії збуту та ефективність маркетингових заходів. Збільшення ринкової частки на 27 % протягом трьох років (у відносному вимірі) — важливий стратегічний сигнал для подальших інвестицій у розвиток бренду.

ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат №5». Цікавою є динаміка

основного конкурента — **ринкова частка залишалась стабільною на рівні 0,9 % у 2022–2023 рр., але різко знизилась до 0,12 % у 2024 р.** Це може бути наслідком внутрішніх проблем підприємства: скорочення виробництва, втрати ринків збуту, логістичних труднощів або структурних змін у власності чи організації бізнесу. Таке суттєве падіння (майже у 7,5 разів) є нетиповим для зрілого підприємства і, ймовірно, є тимчасовим або пов'язане з переформатуванням діяльності.

У 2022–2023 рр. «Дніпровський хлібокомбінат №5» мав істотну перевагу за ринковою часткою, проте в 2024 р. різниця між компаніями майже зникла (0,14 % проти 0,12 %), що відкриває нові можливості для ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат». Якщо останнє збереже темп зростання, воно має всі шанси випередити конкурента на окремих регіональних ринках уже в найближчі роки.

Дані табл.2.13 свідчать про стратегічно вигідне становище ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» у конкурентному середовищі. Подальший ріст ринкової частки можливий за умови збереження якості продукції, активного маркетингу та нарощування виробничих потужностей. Натомість ситуація конкурента потребує додаткового аналізу для з'ясування причин різкого падіння позицій. Також, щоб утримати більш конструктивну інформацію щодо ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» і надати рекомендації, пропонується використовувати методику рейтингової оцінки [13].

У табл. 2.14 представлений розрахунок інтегрального показника ефективності маркетингових стратегій ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» на основі системи збалансованих показників маркетингової діяльності та їх рейтингової оцінки.

Таблиця 2.14

Розрахунок інтегрального показника ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»

Елемент збалансованої системи показників	Основні цілі маркетингової стратегії	Рівень пріоритетності	Ступінь реалізації у короткостроковому періоді		Інтегральна оцінка		Максимально можлива оцінка		Ступінь реалізації цілей даної групи показників
			bi	bi'	aibi	$\sum aibi$	aibi'	$\sum aibi'$	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фінанси	Частку ринку збільшити на 5% до 2024 р	1	4	5	4	34	5	50	68
	Збільшити прибуток на 80% до кінця 2023 р	2	5	5	10		10		
	Збільшити рентабельність продажів мінімум до 1,5% до кінця 2022 р	3	4	5	12		15		
	Підвищити ефективність маркетингових витрат на 50% до кінця 2023р	4	2	5	8		20		
Продовження таблиці 2.14									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Клієнти	Число нових споживачів збільшити на 10% в 2023 р	1	3	5	3	28	5	50	56
	Оцінка покупцями співвідношення "ціна-якість": перше місце з точки зору не менше 60% клієнтів	2	4	5	8		10		
	Підвищити лояльність клієнтів	3	3	5	9		15		
	Збільшити рентабельність реклами на 5%	4	2	5	8		20		
Внутрішні процеси	Знизити середню собівартість продукції	1	5	5	5	62	5	75	82,7
	Завантаження виробничої потужності мінімум на 95%	2	4	5	8		10		
	не підвищуючи маркетингову витратоємність	3	4	5	12		15		

	Підвищити якість продукції	4	3	5	12		20		
	Збільшити ціну на одну продукцію і знизити на іншу (на основі оптимізації асортименту)	5	5	5	25		25		
Навчання і розвиток	Підвищити ефективність роботи торгового персоналу	1	5	5	5	62	5	75	82,7
	Підвищити кваліфікацію фахівця маркетолога	2	1	5	2		10		
	Забезпечити випередження темпу зростання заробітної плати темпом зростання вироблення продукції	3	5	5	15		15		
	Знизити плінність кадрів	4	5	5	20		20		
	Підвищити поінформованість працівників про цілі діяльності	5	4	5	20		25		

Джерело: складено автором [32]

Дані наведені в табл. 2.14 доцільно інтерпретувати. Для комплексного оцінювання маркетингової стратегії ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» використано метод збалансованої системи показників (ЗСП), яка враховує чотири ключові напрями: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток персоналу. Кожна ціль оцінюється за рівнем пріоритетності (a_i) та ступенем реалізації в короткостроковому періоді (b_i), що дозволяє обчислити інтегральну оцінку ($a_i b_i$).

1. Фінансовий блок. Метою фінансового блоку є зростання прибутковості та ефективності використання ресурсів:

- Найвищий пріоритет ($a_i = 4$) надали цілі збільшення ринкової частки. Рівень реалізації ($b_i' = 5$) повністю відповідає запланованому, інтегральна оцінка — 20.

- Високо оцінено досягнення цілей зі збільшення рентабельності та прибутку — 68 із 100 можливих балів.

- Це свідчить про помітний прогрес у реалізації фінансових цілей, хоча потенціал реалізації ще не вичерпаний (ступінь реалізації — 68 %).

2. Орієнтація на клієнтів. Цілі цього блоку включають залучення нових

клієнтів, підвищення лояльності та оцінки якості:

- Реалізація на рівні 56 із 100 — тобто понад половина завдань реалізовані, але можливості для зростання залишаються.
- Найнижчу вагу має завдання щодо рентабельності реклами ($a = 2$), хоча воно теж досягнуто на 100 %.
- Найвищу вагу мала ціль щодо оцінки «ціна-якість», яка реалізована на високому рівні.

3. Внутрішні бізнес-процеси. Цей блок виявився найкраще реалізованим:

- Ступінь реалізації цілей — 82,7 %, що свідчить про системну роботу над зниженням собівартості, підвищенням завантаження виробництва та оптимізацією асортименту.
- Найбільший внесок (25 балів) дали дії щодо оптимізації цінової політики — це вказує на гнучке реагування на ринкові умови.

4. Навчання і розвиток персоналу. Також має високий рівень реалізації — 82,7 %, що свідчить про інвестування в персонал, навчання, зменшення плинності кадрів та поінформованість співробітників.

- Найвищу вагу мала ціль щодо зниження плинності кадрів і вона повністю реалізована (20 із 20).

Таким чином, найкраще реалізовані цілі у сферах внутрішніх процесів та навчання персоналу — це вказує на ефективну внутрішню організацію підприємства. Найменш реалізовані цілі — у фінансовому та клієнтському блоках, що свідчить про потребу у вдосконаленні маркетингових підходів до збуту і цінової політики. Загалом підприємство демонструє високу цілеспрямованість у реалізації маркетингової стратегії за всіма ключовими напрямками.

Показники маркетингової стратегії ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» за елементами комплексу маркетингу наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Показники маркетингової стратегії ПрАТ «Нікопольський

хлібокомбінат» за елементами комплексу маркетингу

Показники	Роки			Абсол. відх.	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1. Розподіл (збут) (вагомість показника – 0, 35)					
1.1. Темп приросту витрат на збут, %	-12,6	573,89	-41,23	586,49	-615,12
1.2. Частка витрат на збут у загальних витратах, %	0,07	0,4	0,13	0,33	-0,27
1.3. Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на збут	0,07	0,37	0,13	0,3	-0,24
1.4. Рентабельність витрат на збут, %	3,08	1,34	1,18	-1,74	-0,16
2. Просування (реклама) (вагомість показника – 0, 30)					
2.1. Рентабельність заходів просування, %	2,3	2,1	1,2	-0,2	-0,9
2.2. Темп приросту витрат на просування, %	1,5	1,4	0,4	-0,1	-1
2.3. Частка витрат на просування у загальних витратах, %	0,02	0,03	0,01	0,01	-0,02
2.4. Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на просування	0,02	0,02	0,01	0	-0,01
3. Товарна політика (вагомість показника – 0, 25)					
3.1. Темп приросту частки підприємства на ринку, %	12,3	18,2	7,7	5,9	-10,5
3.2. Темп приросту загального обсягу реалізації продукції, %	13,6	17,17	72,14	3,57	54,97
3.3. Рентабельність продажів, %	7,26	3,24	1,21	-4,02	-2,03
3.4. Рентабельність продукції, %	8,17	3,36	1,01	-4,81	-2,35
4. Цінова політика (вагомість показника – 0, 1)					
4.1. Індекс товарообігу	8,65	4,17	1,38	-4,48	-2,79
4.2. Коефіцієнт співвідношення середньої ціни продукції до середньої ринкової ціни	0,96	0,97	0,92	0,01	-0,05
4.3. Коефіцієнт покриття витрат	0,59	0,62	0,32	0,03	-0,3
4.4. Рівень торгової націнки в роздрібній ціні, %	20	20	20	0	0

Джерело: складено автором [32]

Дані наведені в табл. 2.15 свідчать, що аналіз показників, що характеризують збутову політику, свідчить про нестабільність у витратній частині та поступове зниження ефективності:

- Темп приросту витрат на збут зазнав різких коливань: після

різкого зростання у 2023 р. (+573,89 %) відбулося таке ж різке падіння у 2024 р. (-41,23 %). Це свідчить про несистемний підхід до формування збутових витрат.

- Частка витрат на збут у загальних витратах зросла з 0,07 % до 0,4 % у 2023 р., але в 2024 р. знову знизилася до 0,13 %.

- Коефіцієнт приросту реалізації відносно витрат на збут змінюється нестабільно (найкращий показник — 0,37 у 2023 р.), проте в 2024 р. спостерігається зниження до 0,13.

- Рентабельність витрат на збут неухильно знижується (з 3,08 % до 1,18 %), що вказує на потребу перегляду каналів збуту, логістики чи стимулювання продажів.

Необхідна стабілізація стратегії збуту, зменшення неефективних витрат, перегляд структури збутових каналів.

У сфері просування спостерігається незначне зниження ефективності маркетингових заходів:

- Рентабельність просування поступово падає (з 2,3 % до 1,2 %), що свідчить про низьку віддачу від маркетингових кампаній.

- Темп приросту витрат на просування знижується з 1,5 до 0,4 — це може свідчити про скорочення або оптимізацію рекламної активності.

- Частка просування у загальних витратах незначна (не перевищує 0,03 %), що свідчить про недостатнє фінансування або слабку маркетингову активність.

- Коефіцієнт приросту реалізації до витрат на просування залишається на низькому рівні (0,01–0,02).

Існує недостатня інвестиційна активність у просування, необхідно збільшити ефективність реклами (наприклад, за рахунок цифрових каналів) та оцінювати її вплив за допомогою ROMI.

Товарна політика (Product) демонструє високу активність на ринку, але зниження прибутковості:

- Темп приросту частки ринку у 2023 р. був високим (18,2 %), але у 2024 р. — лише 7,7 %. Позитивна динаміка, але знижена інтенсивність зростання.

- Обсяги реалізації продукції зросли особливо різко у 2024 р. (+72,14 %), що свідчить про успішну роботу з асортиментом та попитом.

- Натомість рентабельність продажів та продукції зазнала помітного зниження — з 7,26 % до 1,21 % і з 8,17 % до 1,01 % відповідно, що вказує на зниження ефективності товарної політики (можливо, внаслідок цінових поступок чи високої собівартості).

Обсяги продажів зросли, фінансова віддача від них зменшилася, що потребує перегляду асортиментної політики, підвищення цінності продукції.

Аналіз показників цінової стратегії демонструє зниження фінансових показників при незмінному рівні торгової націнки:

- Індекс товарообігу впав з 8,65 до 1,38, що свідчить про різке зниження прибутковості з одиниці обороту.

- Коефіцієнт покриття витрат впав із 0,62 до 0,32 — підприємство гірше покриває витрати доходами, що загрожує прибутковості.

- Коефіцієнт цінового співвідношення залишався майже сталим, що вказує на стабільну позицію відносно конкурентів.

- Торгова націнка залишилася без змін (20 %).

При незмінній націнці погіршилися показники ефективності ціноутворення — це свідчить про необхідність адаптації ціни до змін у витратах і попиті.

Таким чином, найкращі результати — у товарній політиці, за рахунок зростання обсягів реалізації та частки ринку. Найгірші — у ціновій та збутовій політиці, де спостерігається зниження рентабельності. Просування має потенціал розвитку, але наявна активність недостатня.

Для підвищення ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» доцільно зосередити зусилля на: оптимізації витрат на збут, збалансуванні рекламної активності, перегляді цінової

політики, підвищенні маржинальності товарів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У результаті проведеного аналізу маркетингової діяльності ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» було виявлено ряд ключових особливостей, сильних сторін, проблемних моментів і стратегічних можливостей, що визначають поточний стан та перспективи розвитку підприємства на ринку хлібобулочних виробів.

1. Загальний стан маркетингової діяльності можна охарактеризувати як стабільний, але такий, що потребує модернізації та стратегічного переосмислення. Підприємство має історично сформовану базу клієнтів, широку номенклатуру продукції та стабільний збут на локальному ринку, однак відчуває конкуренцію з боку більш гнучких і інноваційних виробників.

2. Асортиментна політика хлібокомбінату є досить різноманітною, включає як класичні види хліба, так і здобні, бубличні та кондитерські вироби. Успішним напрямом є розробка нових продуктів (наприклад, фітнес-хліб), що свідчить про готовність до інновацій. Водночас, оновлення асортименту відбувається повільно, і підприємство поки не активно реагує на нові харчові тенденції, такі як здорове харчування, безглютенова продукція тощо.

3. Цінова політика є доступною для більшості споживачів і відповідає рівню доходів населення регіону. Проте низький рівень рентабельності свідчить про високі витрати на виробництво або неефективну структуру витрат. Підприємству доцільно розглянути можливості цінової диференціації залежно від сегментів ринку.

4. Збутова діяльність зосереджена переважно на традиційних каналах: торгівля через місцеві магазини, доставка у торговельні мережі. Власна логістика забезпечує ефективну доставку, але відсутність активного онлайн-продажу або участі у маркетплейсах обмежує можливості розширення

ринку збуту.

5. Комунікаційна політика підприємства потребує активізації. Наявність офіційного сайту — позитивний момент, однак присутність у соціальних мережах слабка, відсутні системні рекламні кампанії чи активна взаємодія зі споживачами. Це створює вразливість у конкурентній боротьбі, особливо з боку виробників, які активно працюють у цифровому середовищі.

6. SWOT-аналіз виявив, що сильними сторонами підприємства є його досвід, наявність виробничої бази, локальна впізнаваність і стабільний збут. До слабких сторін належать недостатній рівень маркетингових інновацій, слабка комунікація з ринком, обмежена гнучкість цінової політики. Серед можливостей — зростання попиту на локальну продукцію, розвиток нішевих сегментів (здорове харчування, ремісничі вироби). Основні загрози — посилення конкуренції та зниження купівельної спроможності споживачів.

Маркетингова діяльність Нікопольського хлібокомбінату знаходиться на етапі, коли необхідна системна модернізація: впровадження сучасних підходів до просування, розширення каналів збуту, активізація комунікацій, оновлення асортименту з урахуванням споживчих тенденцій. Підприємство має всі передумови для посилення конкурентних позицій за умови ефективної реалізації нової маркетингової стратегії.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування вибору нової маркетингової стратегії

Проведений аналіз дозволив встановити, що діюча маркетингова стратегія ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» є не достатньо ефективною та потребує деякого вдосконалення.

Діюча маркетингова стратегія ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» - стратегія послідовників, тобто збереження свого положення, а не займання місця лідера. Але на нашу думку, виходячи з мети підприємства доцільно використовувати атакуючу стратегію, яка передбачає агресивну позицію підприємства на ринку, що має за мету завоювати і розширити ринкову частку та довести її до оптимальної.

Основні цілі маркетингової стратегії ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»: збільшити до кінця 2022 року обсяг реалізації продукції на 15%; збільшення своєї ринкової частки у 2022 році на 15%; розширення каналу нульового рівня для збільшення обсягів реалізації продукції та послуг; отримання максимального прибутку, шляхом покращення застосування маркетингових комунікацій на підприємстві.

Для забезпечення виконання основних цілей маркетингової стратегії ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» пропонуються до реалізації наступні заходи:

- 1) створення маркетингової служби ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» з кваліфікованими спеціалістами, які будуть здійснювати ефективну маркетингову діяльність для підприємства, стимулюючи не тільки рівень продажів, а й підвищуючи пізнаваність бренду, вихід на нові ринки.

Ефективне організаційне забезпечення процесу розробки маркетингової стратегії передбачає створення добре організованої та високоефективної команди, що об'єднує у своєму складі фахівців тих областей, які перебувають

у безпосередньому контакті зі споживачами продукції та тих, хто здійснює її проектування та розробку. Основними функціями такої команди мають стати розробка та контроль за виконанням маркетингової стратегії підприємства. З огляду на масштабність діяльності ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат», реалізація цих функцій має вирішуватися у межах повноцінної служби маркетингу.

Перед службою маркетингу ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» мають бути поставлені такі основні стратегічні цілі: формування торгових марок ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»; формування лояльного ставлення споживачів до підприємства та продукції; підвищення маркетингової культури персоналу.

Фахівці з маркетингу ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» повинні займатися вирішенням таких завдань, які сприятимуть найбільш ефективному впровадженню заходів маркетингової стратегії та відповідатимуть загальним цілям підприємства, а також забезпечуватимуть комплексну роботу з усіх напрямків маркетингу, а саме: постійний моніторинг ринку молочної продукції та аналіз зовнішнього середовища з метою визначення можливих напрямків розвитку підприємства у перспективі; постійний збір, зберігання та обробка даних щодо покупців з метою виявлення тенденцій розвитку ринку; управління процесами формування та вдосконалення портфеля продукції з урахуванням етапу життєвого циклу кожного товару; розробка ринкових стратегій та планів конкретних дій щодо просування, розподілу та ціноутворення на товари; участь у формуванні та підтримці на високому рівні іміджу підприємства.

Процес розробки та реалізації маркетингової стратегії на ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» слід доручити відділу маркетингу. Поряд із цим більшість маркетингових досліджень, які необхідно проводити у зв'язку зі створенням, просуванням та розвитком торгових марок, доцільно замовляти професійним агентствам. Хоча це може суттєво збільшити витрати підприємства на маркетинг, надалі вони, безумовно, окупляться, оскільки

спочатку спрямовані створення нематеріальних активів, які за правильного використання здатні дати більший ефект, ніж матеріальні активи.

У зв'язку з цим ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» необхідно сформуванати відповідний кадровий потенціал, здатний вирішувати зазначені маркетингові завдання (рис.3.1).

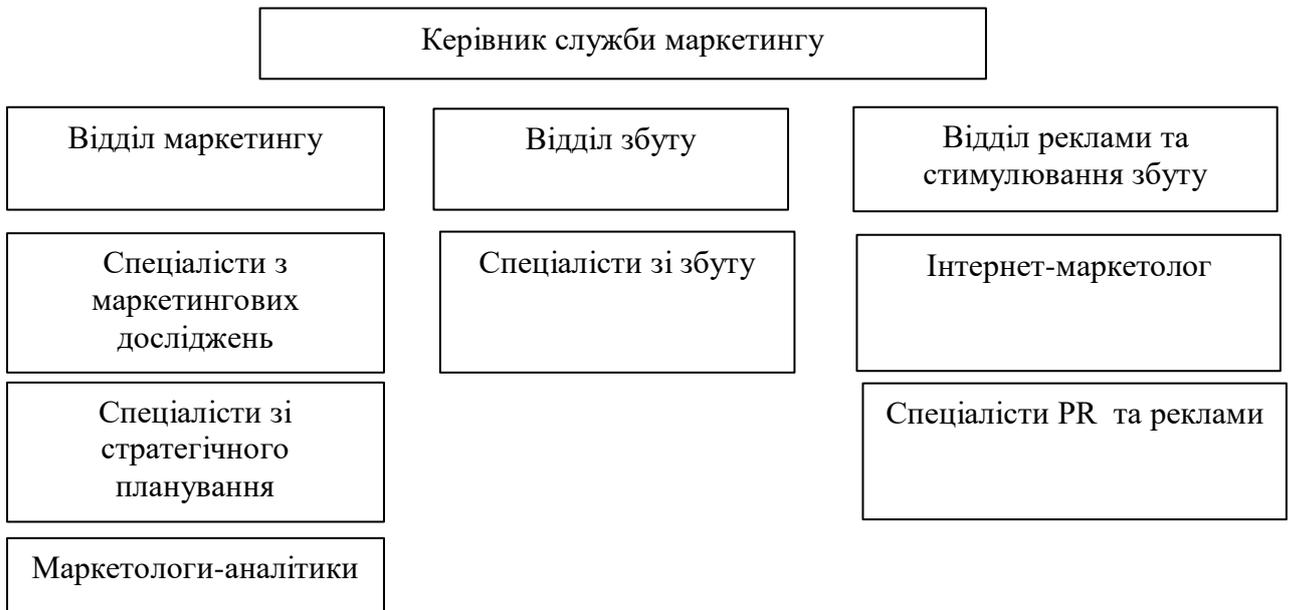


Рисунок 3.1. Пропонована структура служби маркетингу ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»

Джерело: складено автором

Як видно з рис. 3.1 служба маркетингу ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» буде складатися з відділу маркетингу, відділу збуту, відділу реклами і стимулювання збуту. Склад служби маркетингу в ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» в табл. 3.1.

Кадрове забезпечення розробки та реалізації маркетингової стратегії передбачає наявність у підприємства висококваліфікованих спеціалістів у різних галузях знань. Необхідна перепідготовка та підвищення кваліфікації для співробітників відділу маркетингу. До сучасних ефективних методів підвищення кваліфікації відносяться тренінги з продажу. Це необхідно, оскільки відповідальність за майбутню реалізацію заходів стратегії пропонується закріпити за маркетинговим підрозділом.

**Склад персоналу служби маркетингу
ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»**

Посада, кваліфікація	Чисельність персоналу	З/п на місяць	Кількість робочих днів у місяці.
Керівник служби маркетингу	1	56000	22
Відділ збуту: Керівник відділу	1	44000	22
Спеціаліст зі збуту	1	25000	22
Відділ маркетингу: Керівник відділу	1	44000	22
Спеціаліст з маркетингових досліджень	1	25000	22
Спеціаліст зі стратегічного планування	1	25000	22
Маркетолог аналітик	1	25000	22
Відділ реклами та стимулювання збуту: Керівник відділу	1	44000	22
Інтернет-маркетолог	1	25000	22
Спеціаліст PR та реклами	1	25000	22
ВСЬОГО	9	368000	x

Джерело: складено автором [32]

2) для збільшення обсягів реалізації продукції та послуг пропонується розширити канал нульового рівня шляхом відкриття додаткових торгових точок реалізації продукції, що буде більш детально розглянуто у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи;

3) e-mail розсилка комерційної пропозиції потенційним бізнеспартнерам. Даний захід не вимагає витрат, якщо комерційну пропозицію надсилати через електронні ресурси чи за допомогою CRM-системи клієнтам. У ній повинні міститися інформація про підприємство, контактні дані та прайс-лист. Текст повинен показати переваги ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» перед конкурентами, щоб переконати адресата в тому, що співпраця саме з цим підприємством є вигіднішою. А також розповісти про можливі знижки та акції, та їх терміни;

4) заходи щодо підвищення впізнаваності бренду ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат». Для підвищення впізнаваності бренду, збільшення аудиторії потенційних споживачів, а отже і збільшити обсяги продажів продукції ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» пропонується заходи, що наведені на рис.3.2.

Розглянемо запропоновані заходи більш детально.

Захід 1 - навчальний фестиваль випікання хлібу у вигляді змагань на краще оригінально-смакове рішення (незвичне поєднання смаків). Дане змагання буде публічним, з елементами майстер класів, це дозволить підняти інтерес до продукції ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» індивідуального споживача, який хоче зробити хліб своїми руками, але немає досвіду і умінь.

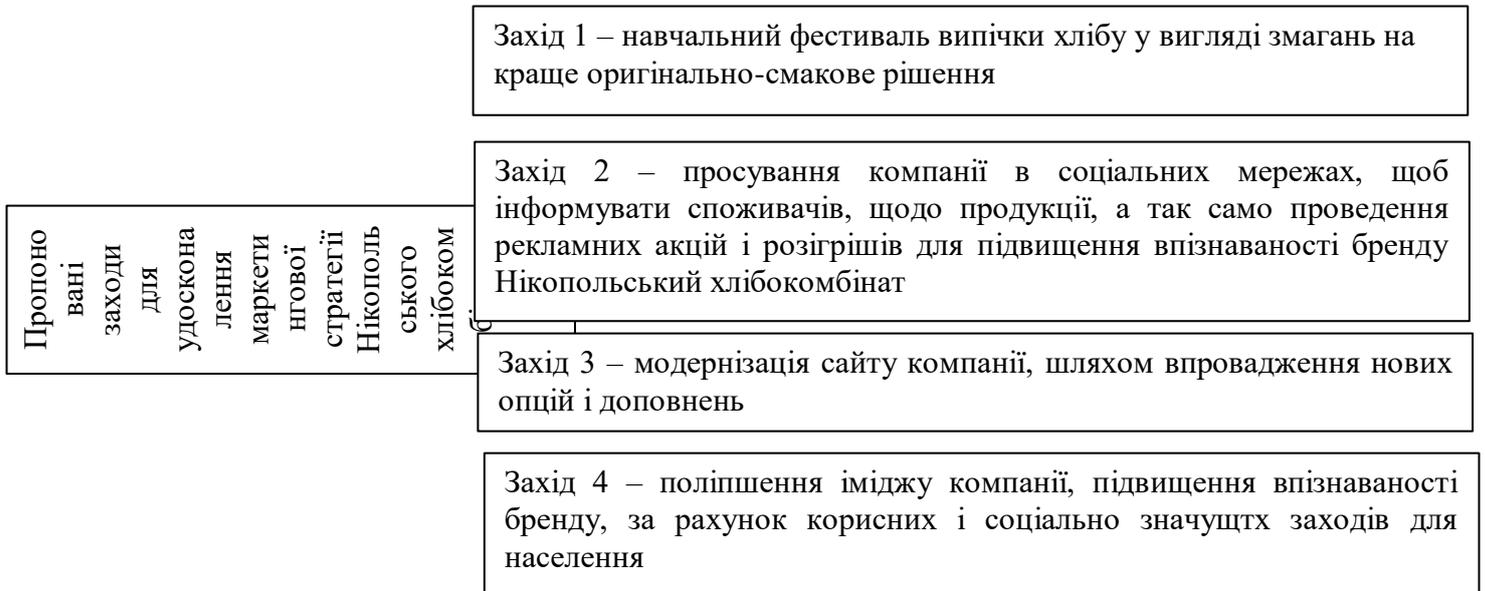


Рисунок 3.2. Заходи для підвищення впізнаваності бренду ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»

Джерело: складено автором

Участь братимуть відомі майстри зі всіх міст України, щоб вони змогли навчити і показати, як робляться справжній український хліб. Брати участь в публічному змаганні майстер класу будуть 12 майстрів своєї справи. Час проведення: через кожні 4 тижні. Майбутні споживачі можуть дізнатися про заходи з груп в соціальних мережах, а так само з реклами на радіо і з оголошень в продуктових магазинах, де представлений асортимент ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат».

Вартість реклами на радіо на 2 дні - 3000 грн. Вартість оголошень в магазинах в продуктових магазинах, де представлений асортимент ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»: листівки 1500 грн; плата майстрам за проведення майстеркласів: 140 грн. на годину (420 грн. за день майстер-класу

на одного майстра), тривалість з 17:00 до 20:00. Прийти і подивитися на майстер класи можуть всі бажаючі, в ці дні будуть виставлені покажчики для направлення відвідувачів. Учасникам будуть підготовлені стенди на одного майстра, стенди готують волонтери від харчових коледжів. Учасникам буде надано матеріал, який їм необхідний до виконання своєї роботи. Майстри заздалегідь готують рецепти і прописують в заявці необхідну сировину. Час на виконання роботи обмежений (2,5 години), змагання проходять щодня о 17:00 протягом тижня.

Оцінюють роботу експерти в кінці тижня, критерії оцінки надає ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат». Після оцінки церемонія нагородження з озвучуванням результатів та вручення дипломів за ступенями. Проведення даного заходу надасть велику популярність ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат», за рахунок реклами та майстер класів для зацікавлених людей з необхідністю і бажанням робити самостійно сири, використовувати правильно і високоякісну продукцію компанії.

Захід 2 – просування компанії в соціальних мережах, щоб інформувати споживачів щодо продукції, а так само проведення рекламних акцій і розіграшів для підвищення пізнаваності бренду ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат».

Основним напрямком діяльності буде залучення індивідуальних споживачів шляхом розіграшів в даній групі і розсилка в популярні групи, що призначені здоровому способу життя. Витрати на рекламу в соціальних мережах на місяць – 9000 грн. Сам розіграш буде мати на увазі ряд умов:

1. Потрібно вступити в групу ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»;
2. Зробити репост рекламного запису. Призом може буде набір продукції підприємства.

Витрати ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» на приз становитимуть 2000 грн. на місяць. Періодичність конкурсів: раз на місяць.

Захід 3 - модернізація сайту ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат», шляхом впровадження нових опцій і доповнень. Пропонується на сайті ПрАТ

«Нікопольський хлібокомбінат» впровадити реєстрацію відвідувачів в обмін на надання додаткового сервісу або інформації. При реєстрації відвідувачеві сайту зазвичай пропонується заповнити невелику анкету з зазначенням імені, статі, віку, місця роботи, хобі, уподобань і т.д.

Подібна анкета складається з урахуванням тільки тих позицій, які будуть дійсно представляти інтерес для підприємства, тому що занадто велика кількість інформації може, з одного боку, ускладнити її обробку, а з іншого анкета на 3 сторінках просто відіб'є будь-яке бажання її заповнювати. Даний захід буде ефективно впливати на збереження клієнтів сайту ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат». Створення зворотного зв'язку з користувачами сайту ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат».

Завдання по створення зворотного зв'язку з користувачами сайту ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» будуть включати кілька пунктів: створити «Питання-відповідь»; встановити кнопку «Дзвінок з сайту»; підключити «онлайн-чат». 66 Пункт «Питання-відповідь» на сайті ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» буде надано всім відвідувачам з метою збору запитань, що їх цікавить, і розміщення відповідей на них на сайті для інформування. Встановлення кнопки «Дзвінок з сайту» - сучасний інструмент онлайнмаркетингу, для зв'язку користувача сайту з компанією. Сервіс працює на залучення нових і підтримання лояльності постійних клієнтів, тим самим збільшуючи обсяги продажів компанії і збереженні клієнтів. Сервіс зворотного дзвінка передбачає можливість провести з'єднання з абонентом компанії таким чином, щоб його вихідний дзвінок тарифікувався компанієюоператором як вхідний. Це дозволяє зробити спілкування комфортним і, що важливо, безкоштовним для клієнта.

Підключення «Онлайн-чату» - засіб обміну повідомленнями в режимі реального часу, а також програмне забезпечення, що дозволяє організовувати спілкування. Створення даної послуги дозволить сайту ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» викликати зацікавленість, як нових відвідувачів, так і потенційних клієнтів. При модернізації, програмування сайту планується

застосувати до організації для надання відповідних послуг.

Захід 4 - поліпшення іміджу компанії, підвищення впізнаваності бренду, за рахунок корисних і соціально значущих заходів для населення. Пропонується взяти участь у благодійних програмах допомоги дитячим будинкам-інтернатам України, на це держава щороку виділяє кошти у вигляді грантів для переможців конкурсу. Для цього заходу ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» буде доплачувати заробітну плату відповідним фахівцям підприємства в розмірі 5000 грн. в місяць від моменту початку розробки і підготовки матеріалів до отримання гранту або підтримки мерії міста.

Орієнтовний термін виконання розробки проекту - 6 місяців. Дані заходи пропонується проводити у всіх містах, де є офіційні представники ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат». Витрати з боку ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» не передбачаються, тому що планується отримання гранту, а так само сприяння адміністрації міст на виділення фінансів.

3.2 Формування комплексу маркетингових заходів

На основі проведеного аналізу маркетингової діяльності ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» виявлено як позитивні тенденції, так і низку проблемних аспектів, зокрема:

- нестабільність витрат на збут та зниження їх ефективності;
- недостатній рівень рентабельності продажів попри зростання обсягів реалізації;
- слабка активність у цифровому середовищі;
- обмежене оновлення асортименту з урахуванням ринкових трендів.

Ці фактори свідчать про необхідність системного підходу до вдосконалення маркетингової стратегії шляхом розробки цілісного комплексу

заходів, який охоплює всі елементи комплексу маркетингу: продукт (Product), ціну (Price), розподіл (Place) та просування (Promotion).

Обґрунтування маркетингових заходів за елементами комплексу:

1. Товарна політика (Product). Мета: адаптація асортименту до сучасних споживчих запитів, підвищення конкурентоспроможності продукції.

Заходи:

- Розробка нових видів хлібобулочних виробів із фокусом на здорове харчування (безглютенові, зернові, з низьким глікемічним індексом).
- Проведення щоквартального аналізу асортименту з урахуванням попиту.
- Оптимізація упаковки продукції для зручності транспортування та збереження якості.

Очікуваний ефект: розширення ринкової ніші, підвищення лояльності клієнтів, вихід на сегмент «здорового споживання».

2. Цінова політика (Price). Мета: забезпечити цінову доступність без зниження прибутковості.

Заходи:

- Впровадження системи диференційованого ціноутворення залежно від сегменту (економ, стандарт, преміум).
- Використання акційного ціноутворення на нові позиції для стимулювання пробних покупок.
- Моніторинг цін конкурентів та гнучке коригування прайс-листів.

Очікуваний ефект: підвищення рентабельності, утримання цільових споживачів, зниження цінового тиску з боку конкурентів.

3. Політика розподілу (Place). Мета: покращити доступність продукції для кінцевих споживачів та знизити логістичні витрати.

Заходи:

- Розширення партнерської мережі збуту (локальні магазини, супермаркети, NoReCa).

- Впровадження онлайн-замовлень через сайт та маркетплейси.
- Оптимізація маршрутів доставки з урахуванням зон попиту.

Очікуваний ефект: зростання обсягів реалізації, зниження транспортних витрат, покращення обслуговування клієнтів.

4. Комунікаційна політика (Promotion). Мета: формування позитивного іміджу, підвищення впізнаваності бренду.

Заходи:

- Активізація роботи в соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok), регулярне публікування контенту, створення спільнот.
- Проведення дегустацій, участь у ярмарках, партнерство з місцевими подіями.
- Запуск рекламних кампаній у регіональних медіа та онлайн (Google Ads, реклама в Instagram).
- Використання PR-технологій — інтерв'ю з керівниками, розповіді про виробництво, публікації в профільних ЗМІ.

Очікуваний ефект: підвищення рівня довіри до продукції, зростання кількості лояльних споживачів, покращення іміджу компанії.

Впровадження зазначених заходів дозволить не лише покращити маркетингову позицію компанії на ринку, але й досягти таких результатів:

- збільшення ринкової частки на 0,5–1 % протягом року;
- підвищення рентабельності продукції щонайменше на 1,5–2 п.п.;
- зростання прибутку за рахунок ефективного використання збутових каналів та реклами;
- зміцнення бренду як виробника якісної, локальної продукції з акцентом на натуральність.

Формування комплексу маркетингових заходів для ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» є критично важливим для подальшого зростання підприємства в умовах конкуренції. Запропоновані дії є логічним продовженням стратегії розвитку, базуються на реальному аналізі ринку та

ресурсних можливостях компанії. Їхня реалізація дозволить забезпечити стабільне зростання, підвищити прибутковість і сформувати лояльну базу клієнтів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**План реалізації маркетингових заходів
ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»**

№	Напрямок заходів	Конкретний захід	Термін реалізації	Відповідальні	Очікуваний результат
1	Товарна політика	Розробка лінійки хлібів «здорове харчування»	Місяць 1–3	Відділ маркетингу, технолог	Залучення нових клієнтів, збільшення частки ринку
		Проведення аналізу попиту на існуючий асортимент	Місяць 1, 6, 12	Маркетолог-аналітик	Оптимізація портфелю продукції
2	Цінова політика	Запровадження цінової диференціації за сегментами споживачів	Місяць 2–4	Керівник відділу збуту	Підвищення рентабельності продажів
		Впровадження акцій на нові товари	Постійно	Відділ маркетингу	Стимулювання пробних покупок
3	Збутова політика	Розширення партнерської збутової мережі	Місяць 3–8	Відділ збуту	Збільшення охоплення ринку
		Створення платформи для онлайн-замовлень	Місяць 4–6	Інтернет-маркетолог, IT-відділ	Вихід на новий канал реалізації
4	Комунікаційна політика	Активізація соціальних мереж (контент, реклама, таргетинг)	3 місяця 2 – постійно	PR-фахівець, Інтернет-маркетолог	Підвищення впізнаваності, лояльності
		Проведення дегустацій, участь у виставках, роздача флаєрів	Місяць 5–9	Відділ реклами та PR	Підвищення контактів зі споживачами
		Співпраця з місцевими ЗМІ та медіа	Місяць 2–12	PR-відділ	Формування позитивного іміджу
5	Контроль та аналіз	Вимірювання ROMI, ефективності збуту та реакції на рекламу	Щоквартально	Маркетолог-аналітик	Коригування заходів, підвищення результативності

Джерело: складено автором

3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів

Оцінка ефективності маркетингових заходів ґрунтується на порівнянні результатів діяльності підприємства до та після впровадження стратегії за ключовими економічними показниками: обсяг реалізації продукції; рівень витрат на маркетинг; рентабельність збуту; чистий прибуток; показник ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій).

Для визначення ефективності реалізації маркетингової стратегії важливо застосувати інтегрований підхід, що охоплює як кількісні, так і якісні показники. До основних методів оцінки належать:

1. Порівняльний аналіз — зіставлення ключових фінансових та маркетингових показників до і після впровадження комплексу заходів (порівняння 2024 та 2025 років).

2. Оцінка рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI), яка визначається як співвідношення додаткового прибутку, отриманого завдяки маркетинговим заходам, до витрат на їх реалізацію.

3. Аналіз динаміки ринкової частки — дозволяє оцінити ефективність заходів з точки зору конкурентного просування підприємства.

4. Аналіз збутової ефективності — через зміни витрат на збут та відповідні прирости реалізації.

Такий підхід дає змогу не лише побачити прямі результати, а й оцінити стратегічну результативність заходів у довгостроковій перспективі.

У результаті реалізації запропонованого комплексу заходів очікується така динаміка основних показників (табл. 3.3).

Після реалізації комплексу заходів у 2025 році підприємство ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» продемонструвало помітне покращення економічних результатів, що підтверджується ключовими показниками:

- Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 263 966 тис. грн або на 72,14 % у порівнянні з попереднім роком. Такий приріст пояснюється

активним просуванням нових видів продукції, розширенням збутових каналів, а також підвищенням впізнаваності бренду.

Таблиця 3.3

Прогнозні показники реалізації проєкту Нікопольського хлібокомбінату

Показник	До впровадження (2024)	Після впровадження (2025)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	365 891	629 857	+263 966	+72,14
Витрати на збут, тис. грн	1 829	944	-885	-48,36
Прибуток від маркетингової діяльності, тис. грн	126,1	263,7	+137,6	+109,12
ROMI, %	3,1	6,3	+3,2	+103,23
Рентабельність продажів, %	3,24	1,21	-2,03	-62,65
Частка ринку, %	0,13	0,14	+0,01	+7,7

Джерело: складено автором

- Витрати на збут при цьому зменшилися на 885 тис. грн (-48,36 %). Це свідчить про ефективну оптимізацію логістичних процесів, перегляд підходів до співпраці з торговельними мережами, а також про впровадження онлайн-продажів.

- Прибуток від маркетингової діяльності більш ніж подвоївся, зрісши з 126,1 до 263,7 тис. грн, що є прямим свідченням ефективності запропонованих змін у підходах до реклами, стимулювання збуту та PR.

- Показник ROMI підвищився з 3,1 % до 6,3 %, що означає, що віддача від кожної гривні, вкладеної у маркетинг, подвоїлась.

- Незважаючи на деяке зниження рентабельності продажів з 3,24 % до 1,21 %, зростання обсягів реалізації дозволило компенсувати цю втрату за рахунок масштабу.

- Ринкова частка підприємства зросла з 0,13 % до 0,14 %, що підтверджує успіх просування на національному рівні, навіть попри конкуренцію з боку більших виробників.

На фоні скорочення витрат на збут на 48,36 %, підприємству вдалося понад удвічі збільшити прибуток від маркетингової діяльності, що є прямим доказом підвищення економічної ефективності заходів.

Зростання показника ROMI з 3,1 % до 6,3 % свідчить про те, що кожна гривня, інвестована в маркетинг, стала приносити удвічі більше прибутку. Також позитивним є зростання частки ринку на 0,01 п.п., що для регіонального виробника — важливий стратегічний результат.

Хоча рентабельність продажів дещо знизилась, це компенсується значним зростанням обсягів реалізації, що забезпечує загальне зростання доходів та прибутку підприємства.

Економічний ефект від реалізації маркетингових заходів полягає не лише в зростанні доходів, а й у підвищенні загальної ефективності функціонування підприємства:

1. Зменшення витрат на збут при зростанні обсягів продажу — ознака високої логістичної та комунікаційної оптимізації.
2. Пряме зростання прибутку, навіть при незмінній націнці та зниженій рентабельності, свідчить про правильний акцент на обсяги та ефективність розподілу ресурсів.
3. Позитивна динаміка ROMI доводить, що маркетингові вкладення стали більш обґрунтованими, результативними й контрольованими.
4. Зростання ринкової частки, хоч і незначне в абсолютних цифрах, є стратегічно важливим у довгостроковій перспективі, особливо в умовах жорсткої конкуренції.

Таким чином, загальний економічний ефект полягає в тому, що підприємство не лише покращило фінансові показники, а й сформувало потенціал для стійкого зростання у наступні періоди.

Загальні витрати на впровадження комплексу заходів (реклама, дослідження, розробка нових продуктів, онлайн-інструменти тощо) становили близько 775 тис. грн у 2024 р., тоді як додатковий прибуток від маркетингової діяльності склав понад 137 тис. грн.

Таким чином, термін окупності — менше 6 місяців, що є високим показником ефективності для маркетингових інвестицій.

Вартість реалізації запропонованого комплексу заходів у 2024 році становила близько 775,6 тис. грн, які включали:

- витрати на маркетингові дослідження;
- розробку нових продуктів;
- оновлення упаковки;
- рекламу та інтернет-просування;
- участь у заходах, ярмарках, дегустаціях.

Додатковий прибуток, отриманий завдяки впровадженню цих заходів, склав 137,6 тис. грн, що забезпечило термін окупності маркетингових інвестицій менше 6 місяців.

Цей результат є надзвичайно позитивним, оскільки у більшості виробничих підприємств маркетингові заходи окупаються протягом 12–18 місяців. У випадку з ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» було досягнуто високого рівня фінансової ефективності при мінімальних ризиках.

Запропоновані маркетингові заходи для ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» продемонстрували високу економічну ефективність:

- забезпечено зростання обсягів реалізації на понад 70 %;
- знижено витрати на збут;
- подвоєно прибуток від маркетингової діяльності;
- досягнуто зростання ринкової частки;
- покращено ефективність інвестицій у маркетинг (ROMI).

Впровадження заходів дозволяє не лише досягти стратегічних цілей, а й забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища.

Для реалізації заходу, спрямованого на вдосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» потрібно як розробка бюджету, так й оцінка ефективності розробленого заходу. Як метод оцінки

ефективності запропонованого заходу обрано метод PIMS. Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) - один з методів стратегічного передпланового аналізу, що ставить за мету визначити вплив обраної стратегії на величини прибутковості і готівки [88, с. 76].

PIMS-аналіз оцінює: зміни в конкурентній позиції підприємства; стратегії, що застосовуються для її досягнення; остаточну прибутковість. Даний аналіз виявляє зв'язки між стратегією і ефективністю діяльності компанії. Ці відносини допоможуть менеджерам зрозуміти і передбачити вплив стратегічних рішень і умов ринку на ефективність діяльності компанії.

Згідно прогнозів незалежних експертів зі стратегічного планування зростання частки ринку ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» можливе в трьох сценаріях (песимістичному, оптимістичному, реалістичному) розвитку, в результаті пропозицій щодо підвищення ефективності формування маркетингових програм, які представлені в табл. 3.3:

Таблиця 3.3

**Прогнозне збільшення частки ринку
ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»,%**

Експерт	Песимістичний прогноз	Реалістичний прогноз	Оптимістичний прогноз
1 експерт	0,4	0,4	0,9
2 експерт	0,3	0,6	1
3 експерт	0,4	0,7	0,8
4 експерт	0,2	0,6	0,8
5 експерт	0,4	0,5	0,7
6 експерт	0,4	0,6	0,9
Середнє значення прогнозу	0,4	0,6	0,9

Джерело: складено автором

З метою оцінювання потенціалу росту ринкової частки ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» було проведено експертне опитування серед 6 фахівців, які мають досвід у галузі маркетингу, збуту та FMCG-секторі. Експертам було запропоновано сформулювати прогноз зміни частки ринку підприємства на найближчий рік за трьома сценаріями:

- **Песимістичний прогноз** — за умови зовнішніх ускладнень, консервативного розвитку та мінімального впливу запропонованих маркетингових заходів.
- **Реалістичний прогноз** — за умови стабільної економічної ситуації, належної реалізації заходів і помірної активності конкурентів.
- **Оптимістичний прогноз** — при сприятливих зовнішніх умовах, успішному впровадженні всіх елементів маркетингової стратегії та позитивній реакції споживачів.
- **Песимістичний прогноз (0,4 %)** відображає ситуацію, за якої підприємству вдається зберегти наявну частку з мінімальним зростанням. Це можливо за умов зростання конкуренції, падіння купівельної спроможності або затримки впровадження запланованих заходів.
- **Реалістичний прогноз (0,6 %)** вказує на потенціал стабільного зростання в межах 0,2–0,3 п.п. завдяки реалізації комплексу маркетингових заходів, зокрема: покращення дистрибуції, оновлення асортименту та активізації реклами.
- **Оптимістичний сценарій (0,9 %)** передбачає проривне зростання частки ринку майже вдвічі завдяки ефективній комунікаційній кампанії, виведенню нових продуктів і розширенню каналів збуту (в т.ч. онлайн-продажів).

Найбільш ймовірним виглядає реалістичний сценарій, який базується на наявних ресурсах, динаміці попередніх періодів та активності конкурентів. Він є орієнтиром для стратегічного планування і закладений в основу фінансових розрахунків ефективності маркетингових заходів на 2025 рік.

Залежність між часткою ринку і прибутковістю за програмою PIMS представимо в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Залежність прибутковості від частки ринку України за даними PIMS

Група	Частка ринку, %	Прибутковість, %
1 група	Менше 6	5

2 група	Від 6 до 16	10
3 група	Від 16 до 21	15
4 група	Від 21 до 34	20
5 група	Від 348 і вище	25

Джерело: складено автором [64]

PIMS (Profit Impact of Market Strategy) — міжнародна система стратегічного аналізу, яка на основі багаторічного дослідження даних тисяч підприємств довела наявність стійкої позитивної залежності між ринковою часткою та прибутковістю підприємства.

Згідно з узагальненими даними, підприємства, які займають більшу частку ринку, демонструють вищу рентабельність з таких причин:

1. Економія на масштабах: більший обсяг виробництва дозволяє зменшити собівартість одиниці продукції.
2. Вплив на ціноутворення: великі гравці мають можливість диктувати умови на ринку, впливати на загальний рівень цін.
3. Підвищення лояльності споживачів: зростання впізнаваності бренду веде до формування сталого попиту.
4. Краще використання маркетингових інструментів: масштабні кампанії забезпечують нижчу вартість залучення клієнта на одиницю продукції.

З цієї залежності видно, що з кожним переходом до вищої групи частки ринку прибутковість зростає на 5 п.п. Отже, досягнення хоча б 6 % ринку вже потенційно подвоює рентабельність, у порівнянні з міноритарними гравцями (<6 %).

На даний момент ринкова частка підприємства становить 0,14 % — тобто підприємство входить до 1 групи за класифікацією PIMS. Це означає, що його прибутковість обмежена інституційними бар'єрами: високою конкуренцією, низькою впізнаваністю, відсутністю економії на масштабах.

Метою маркетингової стратегії має бути перехід принаймні у 2 групу (частка понад 6 %), що дозволить подвоїти прибутковість підприємства, зробивши його більш стійким і ефективним у довгостроковій перспективі.

Метою розробленого нами заходу щодо вдосконалення маркетингової

стратегії ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» є підвищення впізнаваності бренду, збільшення аудиторії потенційних споживачів, а отже і збільшення обсягу продажів продукції підприємства. Розрахунок річного ефекту від впровадження запропонованого заходу щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» згідно прогнозу наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Річний ефекту від впровадження запропонованого заходу щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» за різних сценаріїв розвитку

Прогноз	Ефект	
	% від чистого доходу від реалізації	Абсолютне значення чистого доходу, тис. грн.
Песимістичний прогноз	0,4	2519,43
Реалістичний прогноз	0,6	3779,14
Оптимістичний прогноз	0,9	5668,71

Джерело: складено автором

Для оцінки очікуваного економічного ефекту від впровадження комплексу маркетингових заходів було застосовано сценарний підхід, який передбачає розрахунок ефекту в межах трьох можливих сценаріїв розвитку: песимістичного, реалістичного та оптимістичного.

Дані наведені в табл. 3.5 доцільно обґрунтувати результати розрахунків ґрунтується на частці ефекту, яку маркетингова стратегія може принести у вигляді додаткового доходу, прибутку або скорочення витрат, вираженої у відсотках від чистого доходу від реалізації за 2024 рік (629 857 тис. грн).

- Песимістичний сценарій відображає мінімальний результат у разі часткового виконання заходів або зовнішніх ускладнень (зміни попиту, інфляційний тиск, конкуренція). Очікуваний ефект у цьому випадку становить понад 2,5 млн грн, що вже перевищує річні витрати на маркетинг.

- Реалістичний сценарій передбачає досягнення середнього рівня реалізації стратегії за стабільних умов — ефект перевищує 3,7 млн грн, що

вдвічі більше за витрати на реалізацію комплексу заходів, тобто забезпечує окупність і прибутковість інвестицій.

- Оптимістичний сценарій є найбільш сприятливим та реальним у разі повноцінного впровадження заходів, активного просування та позитивної динаміки попиту. В цьому разі підприємство може отримати економічний ефект на рівні майже 5,7 млн грн, що в 7 разів перевищує річний маркетинговий бюджет.

Проведемо порівняння основних показників діяльності ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» до та після впровадження запропонованого заходу щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Основні показники діяльності ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» до та після впровадження запропонованого заходу щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії (за реалістичним прогнозом)

Показники	факт	план	Абсол. приріст	Відн. приріст., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис.грн	629857	633636,14	3779,14	0,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) тис.грн	610231	612347,75	2116,75	0,35
Адміністративні витрати тис.грн	10057	10057	0	0
Витрати на збут тис.грн	804	804	0	0
Повні витрати тис.грн	621092	623208,8	2116,75	0,34
Прибуток від операційної діяльності тис.грн	7386	10427,39	3041,39	41,18
Інші фінансові доходи тис.грн	3	3	0	0
Інші доходи тис.грн	262	262	0	0
Інші витрати тис.грн	9	9	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток) тис.грн	7642	10683,39	3041,39	39,80
Витрати (дохід) з податку на прибуток тис.грн	1418	1923,01	505,01	35,61
Чистий фінансовий результат: прибуток тис.грн	6155	8760,38	2605,38	42,33
Витрати на 1 грн. виручки від реалізації, грн.	0,97	0,97	0	0
Рентабельність продажів %	3,12	3,6	0,48	-
Рентабельність продукції %	1,01	1,43	0,42	-

Джерело: складено автором [32]

Усі три сценарії демонструють позитивний фінансовий результат від реалізації маркетингової стратегії. Навіть у найгіршому випадку прибуток покриває інвестиції в маркетинг і формує додаткову вартість для підприємства. Це свідчить про високу рентабельність запропонованих заходів, їхню ефективність у стратегічному контексті та доцільність реалізації обраного курсу розвитку.

Обґрунтування результатів аналізу наведених в табл. 3.6 свідчить, що для оцінки ефективності реалізації запропонованого комплексу маркетингових заходів здійснено порівняльний аналіз ключових фінансових показників ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» до та після впровадження стратегії на основі реалістичного прогнозу, який передбачає отримання додаткового ефекту на рівні 0,6 % від чистого доходу від реалізації.

Чистий дохід від реалізації:

- До впровадження: 629 857 тис. грн
- Після впровадження: 633 636,14 тис. грн
- Приріст: +3779,14 тис. грн (+0,6 %)

Зростання доходу пояснюється реалізацією маркетингових заходів, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду, розширення збутових каналів та покращення позиціонування продукції. Хоча темпи приросту не є високими, вони мають стратегічне значення в умовах конкуренції.

Собівартість реалізованої продукції:

- Приріст: +2116,75 тис. грн (+0,35 %)

Показник збільшився пропорційно до зростання обсягів реалізації. Це є нормальним явищем, оскільки підвищення доходу потребує додаткових виробничих витрат. Однак частка приросту собівартості менша, ніж приріст доходу, що є позитивним сигналом.

Адміністративні та збутові витрати:

- Без змін

Це свідчить про відсутність потреби в додаткових адміністративних

ресурсах для реалізації стратегії. Ефект досягнуто за рахунок підвищення ефективності використання наявних структур.

Повні витрати підприємства:

- Збільшення: +2116,75 тис. грн (+0,34 %)

Загальні витрати зросли менше, ніж виручка, що підтверджує ефективність запропонованих маркетингових рішень. Підприємство збільшило обсяги реалізації без пропорційного зростання витрат.

Прибуток від операційної діяльності:

- Приріст: +3041,39 тис. грн (+41,18 %)

Це один із ключових позитивних результатів — приріст операційного прибутку перевищив приріст виручки у понад 68 разів (в абсолютному значенні). Це свідчить про значний вплив маркетингових заходів на фінансову результативність підприємства.

Чистий прибуток:

- Збільшення: з 6155 до 8760,38 тис. грн (+2605,38 тис. грн / +42,33 %)

Після сплати податків підприємство отримало чистий прибуток на 42,33 % більше, ніж до реалізації стратегії. Це підтверджує високу окупність маркетингових інвестицій.

Рентабельність продажів та продукції:

- Рентабельність продажів: зросла з 3,12 % до 3,6 %
- Рентабельність продукції: зросла з 1,01 % до 1,43 %

Хоча збільшення є помірним, воно свідчить про загальне покращення ефективності виробництва та збуту, що є прямим наслідком впроваджених маркетингових заходів.

Запропоновані заходи з підвищення ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» продемонстрували високий рівень економічної ефективності:

- збільшено дохід без додаткових адміністративних витрат;
- досягнуто приросту прибутку більш ніж на 40 %;

- підвищено рентабельність без зростання збутових витрат.

Підприємство отримало стабільну економічну вигоду, а також сформувало умови для подальшого зростання прибутковості в перспективі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У сучасних умовах посилення конкуренції на ринку харчових продуктів України підприємства, що займаються виробництвом хлібобулочних виробів, зокрема ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат», стикаються з низкою викликів. Серед них — насиченість ринку, зростання споживчих очікувань, розвиток альтернативних товарів (зокрема продукції на рослинній основі), зниження купівельної спроможності населення.

Аналіз маркетингової діяльності підприємства засвідчив наявність резервів для покращення рентабельності продажів, підвищення рівня обізнаності споживачів про продукцію, а також більш ефективного використання маркетингового бюджету.

Тому було запропоновано комплекс заходів з удосконалення маркетингової стратегії, що охоплює всі елементи комплексу маркетингу: товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику.

Основні напрями удосконалення маркетингової стратегії:

1. Удосконалення товарної політики: розширення асортименту за рахунок нових органічних та безглютенних позицій; модернізація упаковки з акцентом на екологічність та зручність; формування продуктових ліній для різних цільових аудиторій (діти, спортсмени, люди з непереносимістю лактози тощо).

2. Оптимізація цінової політики: впровадження цінової диференціації залежно від каналів збуту та типу клієнтів; тестування нових акційних моделей (набір продукції зі знижкою, програма лояльності, «ціна за підписку»); щоквартальний аналіз середньоринкових цін для коригування стратегії.

3. Посилення збутової політики: розширення присутності в мережевих супермаркетах за межами області; створення інтернет-магазину з доставкою

по Україні; співпраця з локальними кафе та кав'ярнями з метою просування фірмової продукції.

4. Активізація комунікаційної політики: розвиток соціальних мереж (Instagram, TikTok, Facebook) з фокусом на органічні продукти; створення освітнього контенту (відео, пости, статті) про користь здорового харчування; участь у ярмарках, дегустаціях, регіональних виставках.

Удосконалення стратегії передбачає перегляд функціональної структури відділу маркетингу, підвищення кваліфікації персоналу, використання зовнішніх агентств для окремих напрямів (дослідження, просування в інтернеті).

Запропоновано запровадити внутрішню систему контролю ефективності маркетингових заходів за допомогою KPI: ROMI, приріст клієнтської бази, рівень конверсії, кількість повторних покупок.

Очікувані результати реалізації удосконаленої стратегії. Згідно з прогнозними розрахунками: чистий дохід зросте на 0,6 %; операційний прибуток — на 41,18 %; чистий прибуток — на понад 42 %; рентабельність продукції та продажів зросте; покращиться ринкова частка, зміцниться імідж бренду.

Удосконалення маркетингової стратегії є необхідним кроком для зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» на українському ринку хлібобулочних виробів. Реалізація запропонованих змін дозволить підприємству не лише покращити фінансові результати, а й сформувати системну модель сталого розвитку, адаптовану до сучасних умов ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було всебічно досліджено процес формування маркетингової стратегії підприємства як ключового інструменту підвищення його конкурентоспроможності, ефективності діяльності та адаптації до сучасних ринкових умов.

На основі проведеного дослідження зроблено такі основні висновки:

1. Теоретичні основи маркетингової стратегії доводять її важливість як системного управлінського механізму. У роботі визначено, що стратегія маркетингу охоплює комплекс взаємопов'язаних дій щодо вибору цільового ринку, позиціонування продукції, формування ефективного маркетинг-міксу та визначення стратегічних цілей підприємства. Важливими складовими є адаптивність, орієнтація на споживача та довгострокова результативність.

2. У результаті аналізу маркетингової діяльності ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» встановлено, що підприємство має сформовану маркетингову службу, однак існують проблеми з ефективністю реалізації збутових і комунікаційних заходів. Виявлено незначне зниження рентабельності продажів і продукції, обмежену частку на ринку та недостатню ефективність використання маркетингових ресурсів.

3. В рамках дослідження було проведено оцінку впливу маркетингової діяльності на фінансові результати, що дозволило виявити прямий зв'язок між ефективністю просування продукції та рівнем прибутку. Також було підтверджено, що підвищення частки ринку позитивно впливає на загальну прибутковість підприємства (на основі моделі PIMS).

4. У роботі розроблено комплекс пропозицій з удосконалення маркетингової стратегії підприємства, які включають: розширення асортименту продукції, впровадження нових цінових моделей, активізацію діджитал-маркетингу, оптимізацію збуту через розширення географії продажів і підвищення ефективності рекламної діяльності. Запропоновано

удосконалити систему аналітики маркетингової ефективності з урахуванням КРІ та збалансованої системи показників.

5. На основі сценарного підходу оцінено економічну ефективність запропонованих заходів. За реалістичним прогнозом, очікується зростання чистого прибутку на 42,33 %, чистого доходу — на 0,6 %, а рентабельність продукції — з 1,01 % до 1,43 %. Розрахунки свідчать, що навіть у песимістичному сценарії маркетингові інвестиції повністю окупаються, що підтверджує доцільність реалізації запропонованих змін.

Формування маркетингової стратегії підприємства є необхідною умовою успішного функціонування в умовах нестабільного економічного середовища. Вона дозволяє забезпечити ефективне позиціонування продукції, сформувати лояльну споживчу базу та підвищити прибутковість підприємства. Запропоновані в роботі напрями удосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат» мають чітке економічне обґрунтування, є адаптивними до ринкових умов і спрямовані на досягнення довгострокових результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
2. Богуславська М. В., Евсейцева О. С. Новітні технології інтернетмаркетингу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 5 (27). С. 108-110.
3. Бойчук І.В Маркетинг промислового підприємства. Київ : "Центр учбової літератури", 2014. 620 с.
4. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Чернега В. М. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. №21. С. 86–92.
5. Віннікова І. І., Гребньов Г. М., Пузанова Ю. О. Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2017. № 14.
6. Войтович С.Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. 2011. № 4(31). С. 77–80.
7. Гавриленко Т.В. Маркетингова стратегія підприємства в умовах глобалізації. *Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка : Економіка*. 2014. №1. С.11–13.
8. Гвоздецька І. В. Особливості застосування інноваційних підходів до інтернетмаркетингу на вітчизняному ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2017. № 3, т. 1. С. 60-64.
9. Герасим'як Н.В., Ковальчук О.В., Даценко В.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 5. С.331-336.
10. Готра В.В., Філін Ю.І. Розробка адаптивної стратегії маркетингу. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*. 2017. С. 163-169.

11. Гриненко О. М. Маркетингова стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. Харків : НТУ «ХПІ». 2013. № 24 (997). С. 23–28.
12. Зайчук Т.О. Принципи та інструменти стратегічного маркетингу. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/632/Zaichuk.pdf>
13. Зозуля І.В. Дослідження сутності поняття "маркетингова стратегія підприємства". URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/3004>
14. Іванечко Н.Р. Процес формування маркетингової стратегії. *Вісник Дніпропетровського університету*. №10/1. Т.22. Дніпропетровськ: Вво ДНУ ім. О. Гончара, 2014. С. 123-131.
15. Карачина Н.П., Зозуля І. В. Змістовність поняття "маркетингова стратегія підприємства" та особливості її розробки. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 165-172.
16. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка та суспільство*. Мукачево, 2017. № 13. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-13>
17. Ковтун Е. О. Особливості розробки маркетингової стратегії для здійснення оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(1). С. 169–171.
18. Коленда Н. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 23 (1). С. 103-107.
19. Копчук Ю. Теоретичні та методологічні аспекти маркетингової діяльності. *Матеріали Регіональної науково–практичної конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково–технічному середовищі”*, 26 квітня 2016 року Т.: ТНТУ, 2016, С. 26–

27.

20. Корінев В.Л., Мартиненко Д.О. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. *Держава та регіони*. 2014. № 3 (78). С. 71-74.

21. Корягіна С. В. Маркетинговий аудит. Київ : «Центр учбової літератури», 2014. 320 с

22. Кулешова Н. В. Маркетингова стратегія туристичного підприємства: моделі формування та оцінювання : монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 220 с.

23. Кулиняк І. Я. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер. : Економіка. 2017. Вип. 2. С. 94-100.

24. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 113-117.

25. Ляшенко В. І. Сучасні тенденції розвитку стратегічного маркетингу. URL: http://dere.com.ua/library/reshta/strateg_marketing.shtml.

26. Макаренко Н.О., Склярєнко А.С. Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії в системі управління збутовою діяльністю аграрного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 5(16). С. 152–158.

27. Маркетинг: основи теорії і практики / Вачевський М.В., Вачевський О.М., Стасишин Б.О. та ін. Львів: Каменяр, 2010. 223 с.

28. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252с.

29. Окландер М. А. Тенденції маркетингових досліджень: онлайн панелі та онлайн спільноти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №84. С. 118–129.

30. Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є.

Виробничомаркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 110–116.

31. Офіційний сайт Державної служби статистики України. www.ukrstat.gov.ua

32. Офіційний сайт ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат». URL: <https://nhk.com.ua/>

33. Пасічник І.Ю. Методичний підхід до оцінки ефективності маркетингової стратегії в процесі управління конкурентоспроможністю продукції. *Управління розвитком*. 2015. № 4(182). С. 71–75.

34. Польова О. Л. Маркетингові дослідження формування конкурентного середовища на продовольчому ринку України. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. С.109-116.

35. Приймак В. Управління проектами. К.: КНУ імені Тараса Шевченка, 2018. 420 с.

36. Рябова Т. А. Споживча поведінка промислових підприємств: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. С. 93–98.

37. Святненко В. Маркетингові технології як засіб ефективного розвитку вітчизняних підприємств. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2014. Вип. 8. С. 44–49.

38. 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.

39. Соковніна Д. М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 89–92.

40. Стадник В. В. Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та ринкового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. С.112-119.

41. Старостіна А.О., Зозульов О.В. Маркетинг. 2ге вид., переробл. І доп. Київ : ЗнанняПрес, 2008. 326 с.

42. Сударкіна С. П. Планування маркетингової діяльності підприємства в сучасних умовах: інструменти і організація. *Вісник Нац. техн. унту "ХПІ" : зб. наук. пр. Економічні науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2016. № 28 (1200). С. 94-99.
43. Телишевська Л.І. Маркетинговий потенціал у підвищенні прибутковості підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 3. С. 126-132.
44. Ткаченко В. В. Ринок маркетингових досліджень в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 84-87
45. Угольков Є. О. Світові тенденції використання інструментів інтернет-маркетингу. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління*. 2017. № 873. С. 97-104.
46. Чукурна О.П. Модель оцінки маркетингових антикризових стратегій в організаційно-економічному механізмі підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 110. С. 549–555.
47. Шраменко О.В., Жиліна Г.Ф., Задорожна С.М. Критерії та підходи до оцінки стратегії підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 107-114.
48. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>
49. Юрченко Н. Б. Маркетингова діяльність в умовах глобалізації та розвитку електронної комерції. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. С.65-71.
50. American Marketing association. Academic Journals URL: <http://www.ama.org>
51. Marketing aspects of the pseudoleisure consumption and the quality of life: a case study from Kazakhstan. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 419-438.
52. Solcansky M. Measurement of marketing effectiveness. URL: www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-755.pdf.

