

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління
Кафедра маркетингу

ТИШ ІРИНА ВАСИЛІВНА

**Розробка маркетингової стратегії росту підприємства/Development of
marketing strategy for enterprise growth**

спеціальність 075 «Маркетинг»

освітньо-професійна програма «Маркетинг»

випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала студентка
групи МАРКм-21

Тиш Ірина Василівна

підпис

Науковий керівник:

к.е.н.,

Процишин Ю.Т.

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

___ грудня 2022 р.

Завідувач кафедри

Підпис

Тернопіль – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Суть та класифікація маркетингових стратегій розвитку	5
1.2. Фактори впливу маркетингового середовища на маркетингову стратегію розвитку компанії.....	13
1.3. Методичні засади розробки маркетингової стратегії розвитку підприємства.....	16
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»	22
2.1 Загальна характеристика діяльності ПРАТ «Тернопільський молокозавод»	22
2.2 Оцінка факторів маркетингового середовища ПРАТ «Тернопільський молокозавод»	26
2.3 Аналіз маркетингової діяльності ПРАТ «Тернопільський молокозавод»	31
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»	44
3.1. Стратегічна картина розвитку ТМ «Молокія» на ринку молочної продукції	44
3.2. Рекомендації щодо розробки стратегії виведення нового товару на ринок	49
Висновки до розділу 3	53
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	

АНОТАЦІЯ

Тиш І. В. Розробка маркетингової стратегії росту підприємства –
Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю
075 «Маркетинг», освітньо-професійна програма «Маркетинг». –
Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2022.

У роботі проаналізовано маркетингову діяльність ТМ «Молокія»,
здійснено оцінку його позицій на ринку молочної продукції України, та
факторів, що впливають на них, надано пропозиції щодо розробки стратегії
росту підприємства, зокрема виведення нового товару на ринок.

ANNOTATION

Tysh I.V. Development of marketing strategy for enterprise growth. –
Manuscript.

The work analyzed the marketing activity of TM "Molokia", evaluated its
positions on the dairy products market of Ukraine, and the factors influencing them,
provided proposals for the development of the company's growth strategy, in
particular, introducing a new product to the market.

Research on obtaining the master's degree in the specialty 075 «Marketing»,
educational-professional program «Marketing». – West-Ukrainian National
University, Ternopil, 2022.

ВСТУП

У сучасних умовах економіки, за зростаючої конкуренції та глобалізації, нестабільного зовнішнього середовища, на тлі проявів глобальної економічної кризи, вітчизняні підприємства стикаються з новими викликами, які можуть загрожувати їх подальшому виживанню та розвитку на ринку в довгостроковій перспективі. Тому ефективна розробка маркетингової стратегії розвитку підприємства є одним із найважливіших способів забезпечення його стабільних та конкурентоспроможних позицій на ринку як сьогодні, так і в майбутньому. У зв'язку з цим, зростає роль розробки та застосування ефективних стратегій, які дозволяють узгоджувати цілі та можливості, максимально використовувати існуючий потенціал підприємства та адекватно реагувати на тенденції ринку та поведінку споживачів. Саме це визначає актуальність обраної теми магістерського дослідження

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. На сьогодні в Україні існує досить потужна наукова база, яка дозволяє аналізувати теоретичні й практичні запитання практики маркетингу відповідно до особливостей економічної ситуації. На нашу думку, серед українських та закордонних учених проблематику та квінтесенцію управління маркетинговими стратегіями розкривають такі вчені, як С. Хрупович, Г. Армстронг, І. Ансофф, Н. Куденко, С. Гаркавенко, Ю. Процишин, М. Окландер, Є. Голубков, Г. Багієв, А. Войчак, П. Дракер, А. Старостіна, П. Діксон, В. Захожай, Окрепкий Р., Ф. Котлер, Т. Данько, Д. Мейкенз, В. Онищенко, Н. Іванечко, О. Луцій, Т. Борисова, М. Портер, В. Дудар, В. Полторак, О. Борисяк, Г. Рогов та інші. Зважаючи на недостатній рівень наукової розробленості організаційної, методичної та інформаційної забезпеченості маркетингових стратегій розвитку, враховуючи важливість розробки маркетингової стратегії розвитку, обрана тема випускної кваліфікаційної роботи магістра є актуальною з наукової та практичної точок зору.

Теоретико-методологічною базою наукового магістерського дослідження стали принципи сучасного маркетингу, а також основ економічної теорії, що стосуються формування далекосяжної конкурентної стратегії підприємств. В

процесі дослідження розглянуто та узагальнено низку вітчизняних та закордонних підходів до питань, стосовно методів формування та аналізу стратегії розвитку, а також прийомів її покращення, дані статистичної звітності досліджуваного підприємства, отримані результати власних маркетингових досліджень.

Науковою новизною результатів дипломного дослідження є узагальнення та систематизація теоретичних положень та практичного досвіду щодо вдосконалення маркетингової стратегії розвитку підприємства. Інформаційною базою дослідження є наукові статті, видання вітчизняних та зарубіжних науковців, офіційні статистичні сайти, різноманітні електронні ресурси, блоги провідних фахівців, що працюють у галузі маркетингу.

Метою представленого наукового дослідження є детальна систематизація, узагальнення та розширення теоретичних знань у сфері маркетингу, їх ефективне застосування через поглиблене вивчення обраної теми, використання таких теоретичних знань для виконання завдань щодо удосконалення маркетингової стратегії розвитку підприємства. При цьому об'єктом дослідження у представленій випускній кваліфікаційній роботі є маркетингова діяльність ПРАТ «Тернопільський молокозавод». Предметом дослідження є напрями вдосконалення маркетингової стратегії розвитку ПРАТ «Тернопільський молокозавод». Виходячи із нашої мети, в роботі поставлено такі завдання:

- пояснити поняття та принципи формування маркетингової стратегії розвитку підприємств;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності товару;
- проаналізувати маркетингову діяльність та конкурентні позиції ПРАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку молочної галузі України;
- оцінити ефективність маркетингової діяльності ПРАТ «Тернопільський молокозавод»;

- оцінити конкурентну позицію досліджуваного підприємства та рівень конкурентоспроможності його товарів;
- обґрунтувати концепцію розробки маркетингової стратегії розвитку досліджуваного підприємства;
- оцінити ефективність пропонованих маркетингових заходів для ПРАТ «Тернопільський молокозавод».

Теоретичною і методологічною основою дослідження є положення економічної науки та методології, наукові розробки вітчизняних і закордонних вчених з проблем маркетингу, менеджменту і конкуренції, законодавчі та нормативні акти України, роботи фахівців із досліджуваної теми. В ході роботи використовувалися методи аналізу і синтезу; різноманітні емпіричні методи; низка економіко-статистичних методів та методів спостережень (при діагностиці напрямів покращання маркетингової стратегії); моделювання - при визначенні ефективності маркетингу. Інформаційною базою роботи стали галузева інформація, інформаційно-аналітичні бюлетені, матеріали Державної служби статистики України, відкритих Інтернет-ресурсів, результати самостійно проведених маркетингових досліджень ринку та фінансово-господарська звітність ПРАТ «Тернопільський молокозавод».

За результатами дослідження опубліковано 2 тези доповідей: у збірнику матеріалів тез X Національної науково-практичної конференції «Наука і бізнес: проблеми, перспективи та інновації в умовах воєнного стану» яка відбулась 10 листопада 2022, «Роль маркетингового плану у розробці маркетингової стратегії підприємства», «Соціальний маркетинг як перспективна маркетингова стратегія підприємства»

Практичне значення. Практичне значення представленої роботи полягає у розробці системного підходу щодо розробки маркетингової стратегії розвитку ПРАТ «Тернопільський молокозавод» і можливості запровадження запропонованих заходів. На нашу думку, практичну цінність мають такі розробки: побудова моделі при аналізі асортименту продукції, сегментація ринку споживачів, пропозиції щодо розробки і виведення на ринок нового товару.

Представлена випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 73 найменувань, містить 10 таблиць, 15 рисунків та 3 формули. Її зміст викладено на 58 сторінках

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та класифікація маркетингових стратегій розвитку

У сучасних умовах економіки, за зростаючої конкуренції та глобалізації, вітчизняні підприємці й менеджери все частіше усвідомлюють необхідність використання маркетингових стратегій в управлінні компанією. Стратегічний маркетинг, його якісна та соціальна складова, відіграє величезне значення на підприємстві, забезпечуючи його високоприбуткову ритмічну діяльність.

Сам термін «стратегічний маркетинг» відносно «молодий». Він з'явився наприкінці 80-х початку 90-х років ХХ століття. Серед відомих маркетингологів, як теоретиків, так і практиків немає єдиної спільної позиції щодо визначення суті цього поняття.

Так, Б. Карлофф вважає, що «...маркетингова стратегія є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії» [1]. Ф. Котлер зазначає, що стратегія маркетингу – це «раціональна логічна схема маркетингових заходів, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Вона включає в себе конкретні заходи щодо цільових ринків, комплексу маркетингу і рівня витрат [Котлер...]. С. Гаркавенко вважає, що стратегія маркетингу – це «докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей [Гаркавенко...]. Х. Анн, Г. Багієв, В. Тарасевич зауважують, що маркетингова стратегія – це генеральна програма діяльності на цільових ринках, до складу якої входять головні напрямки маркетингової діяльності компанії та інструментарій комплексу маркетингу (4P) [Багієв]. Українські експерти-маркетингологи вказують на існування значної кількості проблем при формуванні маркетингових стратегій вітчизняних підприємств [7].

На сьогодні деякі компанії взагалі не мають маркетингової стратегії, а називають маркетинговою стратегією короткостроковий план дій, у якому не беруться до уваги ні конкурентна ситуація на ринку, ні інші чинники впливу маркетингового середовища. Проте, чим більше посилюватиметься конкуренція і стабілізуватиметься ринок, тим більше уваги керівникам компаній і підприємцям доведеться приділяти саме маркетинговим стратегіям. Адже маркетингова стратегія у підсумку, є конкурентною перевагою, необхідною для активного життя підприємства. З розвитком ринку успіх компанії, яка не має розробленої продуманої маркетингової стратегії, майже нереальний.

Отже, з наведеного вище, можна вважати, що маркетингова стратегія – це головна функціональна стратегія, яка визначає ринковий успіх підприємства і заснована на маркетингових дослідженнях споживачів, конкурентів, ринку, та прогнозуванні майбутніх тенденцій розвитку.

Поведінку підприємства на ринку визначає вибір стратегії його розвитку з урахуванням умов зовнішнього середовища. Цей вибір базується на оцінці стратегічних конкурентних переваг підприємства та його конкурентоздатності; встановленні місії та відповідних цілей діяльності; визначенні ресурсів, необхідних для досягнення цілей, і забезпеченні ефективного використання цих ресурсів.

Загалом, маркетингова стратегія – це комплекс заходів з реалізації маркетингових цілей компанії. Основне її призначення полягає в узгодженні маркетингові цілей організації з її можливостями, вимогами споживачів, використанні своїх конкурентних переваг, а також слабких позицій конкурентів.

Зважаючи на різні підходи, критеріями для класифікації маркетингових стратегій можуть бути:

- життєвий цикл товарів підприємства (маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок, росту, насичення, спаду);
- стан ринкового попиту (стратегія конверсійного, креативного, стимулюючого, підтримуючого маркетингу, синхромаркетингу, ремаркетингу, демаркетингу);

- економічний стан компанії і її маркетингове спрямування (маркетингова стратегія виживання, стабілізації, зростання);
- елементи маркетингового комплексу (товарна, цінова стратегія, стратегія просування, товарного руху);
- співвідношення відносної ринкової частки компанії та темпів росту її ринку збуту (матриця Бостонської групи) (стратегія розвитку, підтримання конкурентних переваг або стратегія вибіркового розвитку, “збору врожаю”, елімінації);
- метод обрання цільового ринку (стратегія товарної, сегментної, вибіркової спеціалізації, односегментної концентрації, повного охоплення);
- ступінь сегментації ринків збуту компанії (стратегія недиференційованого, диференційованого, концентрованого маркетингу).

Компанія, яка стабільно розвивається, займає стійкі позиції на ринку, планує нарощувати обсяги прибутку та масштаби діяльності, має три шляхи реалізації такої мети, тобто три маркетингові стратегії:

- інтенсивного росту;
- інтегративного росту;
- диверсифікації.

Класифікацію маркетингових стратегій росту наведено в додатку 1.

Маркетингова стратегія інтенсивного росту полягає у досягненні маркетингових цілей за допомогою інтенсифікації наявних ресурсів. Ця стратегія актуальна для компаній, які не вичерпали можливостей, що пов'язані з наявними ринками та товарами.

Застосування стратегії глибокого проникнення на ринок передбачає:

- зниження витрат на виробництво та збут;
- активізацію рекламної діяльності;

- мотивування споживачів до збільшення обсягів та частоти споживання існуючого товару та залучення до його споживання нових користувачів;
- визначення нових можливостей використання товару;
- покращення сервісного обслуговування;
- застосування засобів стимулювання збуту;
- розвиток збутової мережі;
- вихід із неприбуткових сегментів;
- зміну позиціонування торгової марки;
- створення професійних об'єднань (з метою забезпечення збору інформації про ринок);
- вироблення правил конкурентної боротьби із залученням до цього процесу відповідних органів влади тощо.

Переважає більшість наведених вище стратегій безпосередньо сприяють проникненню товару на ринок, окремі з них – це форма захисту позицій компанії, однак всі вони пов'язані з наявними товарами і впроваджуються в межах наявних ринків.

Вказана стратегія характерна низьким комерційним ризиком.

Стратегія розвитку ринку – це також форма збільшення частки ринку, обсягів продажу і прибутку. Вона означає адаптацію наявних товарів компанії до нових ринків збуту, тобто забезпечує проникнення підприємства на нові ринки через:

- виявлення нових сфер використання товару;
- вихід на нові сегменти ринку завдяки репозиціонуванню товару;
- вихід на інші територіальні ринки збуту;
- просування товару новими каналами збуту.

Характерними особливостями стратегії розвитку ринку є довгострокові перспективи реалізації, високий комерційний ризик, а також необхідність значних витрат для дослідження каналів збуту.

Ще однією альтернативною стратегією інтенсивного розвитку є стратегія розвитку товару, суть якої полягає у вдосконаленні або розробці нових товарів для вже існуючого кола споживачів, і передбачає:

- підвищення якості наявного товару;
- розробку нових моделей наявного товару;
- розробку нових товарів;
- розширення асортименту.

Стратегія розвитку товару, як і попередня, відзначається довгостроковими перспективами реалізації, необхідністю суттєвих витрат на розробку та виготовлення нових товарів, високим рівнем комерційного ризику.

Стратегії інтегративного росту полягають у збільшенні обсягів збуту, прибутку, ринкової частки підприємства завдяки його об'єднанню з постачальниками, конкурентами чи торговими посередниками.

Класифікація стратегій інтегративного росту здійснюється на основі того, з ким об'єднується підприємство. Виділяють:

- пряму інтеграцію;
- зворотну інтеграцію;
- вертикальну інтеграцію;
- горизонтальну інтеграцію.

Стратегія прямої інтеграції полягає в об'єднанні підприємства з торговельним посередником.

При застосуванні стратегії зворотної інтеграції відбувається об'єднання компанії-виробника з постачальником матеріально-технічних ресурсів.

Стратегія вертикальної інтеграції передбачає об'єднання зусиль виробника, постачальника та посередника.

Вертикальні маркетингові збутові системи є однією з форм вертикальної інтеграції. Вони, на противагу традиційним збутовим системам, поєднують інтереси всіх учасників каналу розподілу. Така єдність досягається завдяки тому, що один із учасників цього каналу відіграє головну роль, тобто певним чином контролює діяльність інших учасників.

Залежно від форми контролю вирізняють такі вертикальні маркетингові системи:

- корпоративну;
- адміністративну;
- договірну (контрактну).

При корпоративній вертикальній системі всі учасники каналу розподілу є підрозділами організаційної структури однієї компанії. Тобто до складу компанії-виробника входять оптові бази (оптові посередники), роздрібні посередники (власні фірмові магазини), через які здійснюється товарообіг.

Адміністративна вертикальна система створюється в рамках економічної влади одного із учасників системи. Так, стійке ринкове становище підприємства-виробника, імідж, фінансова могутність дозволяють йому координувати діяльність юридично незалежних торговельних посередників з питань ціноутворення, реклами, розташування магазинів тощо. Типовим представником компанії, яка використовує адміністративну маркетингову вертикальну систему, є фірма "General Electric".

Контрактна (договірна) вертикальна маркетингова система передбачає об'єднання зусиль виробника, оптового та роздрібного посередника на певних умовах. Основною формою такої системи є франчайзингова (franchise system).

При франчайзинговій системі передбачається об'єднання зусиль виробника і посередника на засадах надання компанією-виробником права використовувати свою торгову марку на комерційних умовах юридично незалежному посереднику. Така форма інтеграції передбачає, що посередник від імені виробника виконує функції розподілу і продажу товарів виробника, їх сервісного обслуговування, реклами, стимулювання збуту. При цьому сам посередник сплачує виробнику певний визначений відсоток від товарообігу за право використання торгової марки.

Як для виробника, так і для посередника, франчайзингова система є економічно вигідною формою інтеграції.

Перевагами франчайзингової системи для посередника є використання вже сформованого іміджу торгової марки, адже надбання іміджу є справою

довготривалою і такою, що потребує значних виробничих, фінансових і маркетингових зусиль.

Перевагами франчайзингової системи для виробника делегування посереднику певних функцій, таких як збут, реклама, сервісне обслуговування, що дозволяє розширити ринок збуту та збільшувати свою ринкову частку.

Флагманом у використанні франчайзингової системи була автомобільна галузь. Проте, за останні двадцять років її використання суттєво розширилося й охопило багато галузей. Зараз франчайзинговою системою користуються такі всесвітньо відомі компанії, як "Ford", "Chrysler", "General Motors", "Coca-Cola", "McDonald's" та ін.

Наприклад, компанія "Ford", постачає запасні частини дилерам, які продають автомобілі під її торговою маркою; "McDonald's" проводить навчання персоналу для системи швидкого обслуговування, "Coca-Cola" надає основні сировинні компоненти тощо.

Стратегія горизонтальної інтеграції передбачає об'єднання зусиль підприємств-конкурентів однієї галузі, або підприємств, які виробляють взаємодоповнюючий асортимент товарів з метою розширення масштабів діяльності. Ця стратегія має на меті підсилення позиції підприємства через поглинання чи контроль певних конкурентів. Обґрунтуванням використання такої стратегії може бути: нейтралізація конкурента, що заважає досягненню критичної маси для отримання ефекту масштабу; одержання виграшу на взаємодоповнюваності асортименту товарів; отримання доступу до збутової мережі тощо.

Найважливішими цілями стратегії інтеграції є одержання прибутку, який за своїм розміром перевищує суму прибутків структурних підрозділів чи окремих компаній, тобто забезпечення ефекту синергії, а також досягнення стабільності їхньої господарської діяльності.

Маркетингова стратегія диверсифікації – це стратегія, яка передбачає вихід підприємств у нові для них сфери бізнесу. В окремих випадках така стратегія може стати необхідністю, коли, наприклад, ринок, на якому діє

компанія, скорочується, і вона вимушена шукати для себе інші види діяльності. Різновидами маркетингової стратегії диверсифікації є:

- вертикальна (концентрична) диверсифікація;
- горизонтальна диверсифікація;
- конгломератна диверсифікація.

Вертикальна диверсифікація – різновид маркетингової стратегії, при якій підприємство починає виготовляти товари, що в маркетинговому аспекті та технологічно пов'язані з існуючими товарами фірми. Наприклад, виготовлення комплектуючих, деталей і вузлів підприємством, яке виробляє устаткування тощо.

Перевагами вертикальної диверсифікації є:

- стабільність взаємодії різних виробничих ланок;
- забезпечення гарантованих поставок матеріально-технічних ресурсів;
- тісний контакт з кінцевими споживачами.

Проте, вказані переваги можуть обернутися недоліками у разі несприятливих змін у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим спостерігається тенденція щодо зниження рівня вертикальної диверсифікації

Горизонтальна диверсифікація передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб існуючих клієнтів (споживачів) фірми. Її суть полягає у випуску нових товарів, призначених для наявних клієнтів, але не пов'язаних технологічно з наявними товарами. Підприємство, що виготовляє певний товар чи надає послугу, отримує інформацію від своїх споживачів щодо потреб в інших видах товарів та послуг, і скориставшись нею, може всебічно задовільнити потреби споживачів, досягнувши при цьому ефекту синергії – поєднання видів діяльності дає більший ефект, ніж окремі види діяльності. Наприклад, фармацевтична компанія, яка випускає інсулін, починає виготовляти пристрої для його введення пацієнтам.

Суть конгломеративної (чистої, латеральної) диверсифікації полягає в освоєнні нових видів діяльності, ні комерційно, ні технологічно не пов'язаних з

наявними. Наприклад, Pierre Cardin, розширюючи сферу свого традиційного бізнесу високої моди, виходить у готельний та ресторанний бізнес.

Одним із мотивів, що зумовлює вибір стратегії диверсифікації, є можливість збалансувати грошові потоки. Так, компанія може придбати іншу, конкурентні позиції якої забезпечують стабільні грошові потоки. Інший мотив - зменшення ризику, пов'язаного із залежністю від однієї товарної лінії, раціональніше використання фінансових ресурсів.

Маркетингова стратегія розвитку має вказати основні вектори діяльності фірми: її цілі, асортиментну політику, сегменти ринку, на яких компанія зосередить свої основні зусилля, а також ті сегменти, на яких згортатиме свою діяльність. Після вибору стратегії, проводиться її розробка, далі формується детальна програма заходів із виробництва, збуту товару з закріпленням виконавців, визначення термінів виконання та суми витрат. Така програма передбачає складання бюджету на поточний рік.

Маркетингова стратегія розвитку, як правило, містить довгострокові плани фірми на споживчих ринках; аналіз структури та прогноз тенденції розвитку ринку; вибір та обґрунтування асортиментної збутової політики, ефективного позиціонування компанії на ринку тощо.

1.2. Фактори впливу маркетингового середовища на маркетингову стратегію розвитку компанії

Будь-яке підприємство – це відкрита система, яка функціонує не ізольовано, а у певному середовищі, і перебуває у постійній взаємодії з ним. Тому безперервно відчуває на собі вплив чинників цього середовища, і, в свою чергу, є фактором впливу на інші об'єкти. Серед факторів впливу на підприємство слід відмітити, з одного боку, політико-правові, економічні, науково-технічні, природо-кліматичні, демографічні, культурні, а з іншого, – не менший вплив чинять діяльність постачальників та посередників, поведінка споживачів, конкурентів та контактних аудиторій тощо. Усі ці фактори

формують середовище підприємства і є складовими маркетингового середовища [крижка страт марк, пдф файл].

Фахівці-маркетологи пропонують поділяти чинники, які впливають на формування стратегії розвитку компанії, на зовнішні та внутрішні. Дія внутрішніх чинників, в основному, проявляється залежно від діяльності підприємства, забезпеченості ресурсами, , особливостей організації системи стратегічного управління, загального менеджменту. Вказані чинники визначають умови внутрішнього середовища компанії, можливість і ефективність її адаптації до умов зовнішнього середовища. Саме ця група факторів є найвпливовішою для забезпечення стійкої позиції підприємства, оскільки ці чинники є об'єктом ініціативного впливу з боку самого підприємства. Виникнення та інтенсивність впливу зовнішніх факторів має об'єктивний характер, тобто, не залежить від діяльності компанії і визначається станом зовнішнього середовища.

Чинники зовнішнього середовища є неоднорідними за джерелами походження, оскільки є вираженням систем різного рівня. Їх поділяють на три групи:

- галузеві – стан попиту, рівень внутрішньогалузевої конкуренції, механізми внутрішньогалузевого регулювання, – тобто ті, що їх визначає функціонування галузі як системи;
- макроекономічні – стан, динаміка та механізми державного регулювання економіки, загальногосподарська кон'юнктура, наявність і рівень розвитку ринкової інфраструктури, – тобто відображають умови функціонування національних економік;
- світової економіки, – міжнародний розподіл праці, динаміка валютних курсів, кон'юнктура світових ринків, а також різноманітні зовнішньо-торгівельні міжнародні угоди, тобто відображають умови функціонування глобальної (світової) економіки.

Залежно від сфери походження чинники впливу на стратегію розвитку підприємства поділяються на такі [43, с. 218 дипл Болещук]:

- науково-технічні – відображають стан та динаміку науково-технічного прогресу, рівень розвитку техніки і технології, продуктивність, надійність та гнучкість виробничих процесів;
- організаційно-економічні є відображенням галузевої та загальногосподарської кон'юнктури, стадії циклу розвитку економіки та, методи та механізми регулювання господарської діяльності (на рівні держави, регіонів, галузей), а також рівень організації фінансово-економічної і маркетингової діяльності, особливості організації процесів виробництва тощо;
- соціальні – ті, що є віддзеркаленням стану і динаміки соціальних процесів в суспільстві, які відбуваються на макро- та мікрорівнях;
- екологічні – визначають взаємозалежний вплив виробничо-економічної діяльності підприємства та стану природного середовища. (вимоги екологічного законодавства, витрати на утилізацію відходів виробництва, утримання та експлуатацію природоохоронних споруд);
- політико-правові – мають суттєвий вплив при купівлі імпортних ресурсів а також при реалізації продукції підприємств на зовнішньому ринку [43, с. 104 диплом Болещук].

За тривалістю дії чинники, які впливають на формування маркетингової стратегії, поділяють на тимчасові та постійні [41, с. 21 дипл. Болещук]. Кількість чинників нетривалого впливу є відносно невеликою; вони переважно пов'язані з сезонними особливостями виробництва. Також до факторів тимчасового впливу належать випадкові.

За рівнем взаємообумовленості чинники, що впливають на стратегію розвитку компанії, поділяють на незалежні (первинні) та похідні (вторинні). Первинні є результатом певних подій чи тенденцій, похідні – опосередкований наслідок дії первинних.

Отже, фактори впливу на формування маркетингової стратегії розвитку підприємства різноманітні. Не зважаючи на різні підходи до їх вивчення, доцільно конкретизувати вплив цих факторів залежно від об'єкту і суб'єкту дослідження. Проаналізувавши наведені вище підходи, можна вважати, що головними чинниками, які впливають на конкурентну стратегію є: економічні, законодавчо-нормативні, науково-технічні, політико-правові, соціально-демографічні, екологічні, а також виробничі потужності, економіко-географічне положення, наявність і кількість постачальників та розвиненої інфраструктури, техніко-технологічного, ресурсного, виробничого потенціалів, еластичність попиту і пропозиції, ефективність витрат та збуту продукції, інтенсивність конкуренції, інформаційне забезпечення, ЗМІ, контактні аудиторії тощо.

1.3 Методичні засади розробки маркетингової стратегії розвитку підприємства

Проаналізувавши наукові джерела [14; 39,45; 48] з'ясовано, що є багато підходів до планування маркетингової стратегії компанії, а також до оцінки її конкурентних позицій на ринку. Найпопулярнішими і найбільш універсальними серед них є побудова матричних моделей таких, як: модель Ансоффа, модель Бостонської консультативної групи, модель Портера, модель Мак-Кінзі, модель Хофера / Шенделя,. Також для оцінки конкурентних позицій фірми традиційно застосовують SWOT-аналіз, метод експертного оцінювання, фінансово-економічний метод.

Методологічними основами аналізу конкурентного середовища компанії є ринкова частка [48 Дипл Болещ], яка є, на думку науковців, частиною ресурсів, що циркулюють на ринку, Варто зазначити, що розмір частки є визначальним при аналізі можливості впливу компанії на її конкурентів зокрема та на ринок загалом. Чим вищою є частка, тим ширший доступ до ресурсів і вигідніше їх розміщення, а отже, і вищий ступінь свободи в діяльності фірми. Саме від величини частки ринку залежить конкурентна позиція компанії. Показники динаміки ринку і ринкової частки можна використовувати для аналізу стану конкуренції.

Показник частки ринку розраховується як відношення обсягів продажів аналізованої компанії до загального обсягу продажів на ринку:

$$SOM = \frac{Q_n}{Q_{заг}} \times 100\%, \quad (1.1)$$

де, SOM – частка ринку,

Q_n – обсяг продажів n компанії,

$Q_{заг}$ – загальний обсяг продажів на ринку.

Показник може визначатися як в грошовому так і натуральному вираженні.

Попри усю різноманітність підходів до планування стратегії у теорії та практиці маркетингу найбільш поширеними є стратегічна модель Портера і матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ).

Метод побудови матриці БКГ дозволяє приймати рішення стосовно довгострокових вкладень компаній, які виробляють різні продукти чи послуги, на що перебувають на різних стадіях життєвого циклу та мають різні темпи росту й різні частки ринку. Основна увага в моделі Бостонської консалтингової групи зосереджується на грошових потоках організації, які спрямовуються на проведення операцій в окремій бізнес-сфері, або з'являються (породжується) внаслідок таких операцій. Прийнято вважати що рівень доходу чи витрат суттєво залежить від темпів зростання ринку і відносної частки організації на цьому ринку.

При побудові матриці БКГ враховується значення двох змінних: відносної частки ринку та темпу зростання ринку, значення яких відкладаються відповідно на осях абсцис та ординат (Рис. 1).

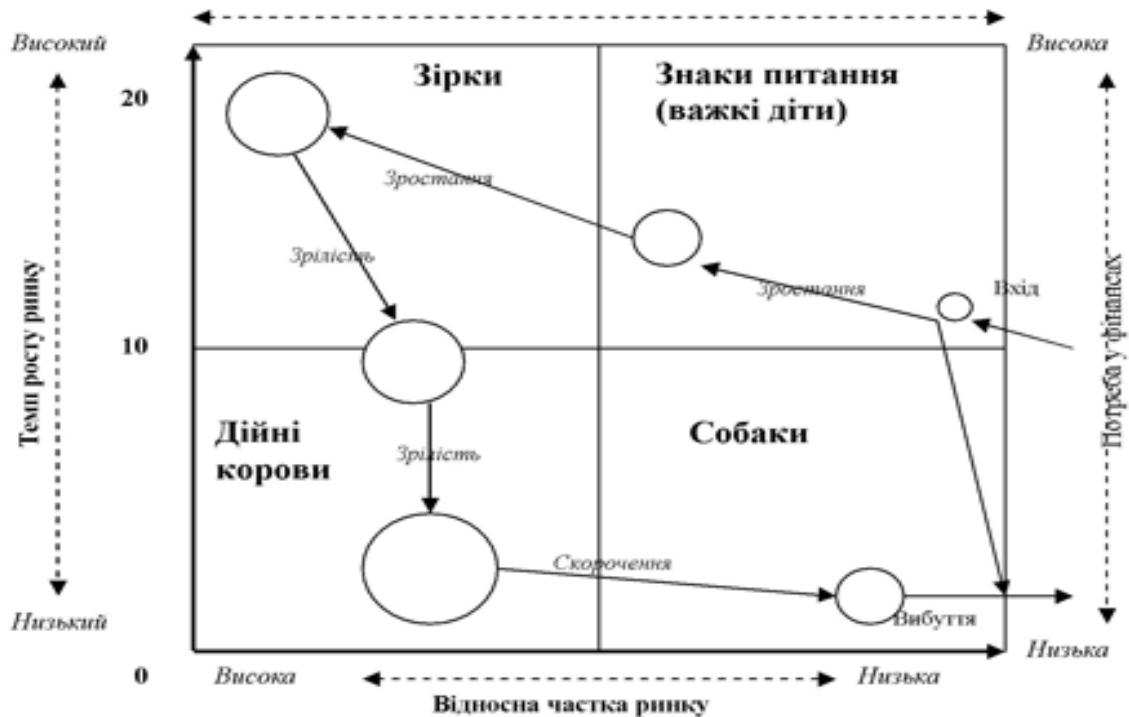


Рис. 1.1. Матриця БКГ «зростання – частка ринку» [14]

Відносна частка ринку – це відношення частки ринку, що займає певний продукт підприємства до загального обсягу ринку, на якому він представлений:

$$RSOM = \frac{SOM_n}{Q_{\text{заг}}} \times 100\%, \quad (1.2)$$

де $RSOM$ – відносна частка ринку.

Відкладається ця змінна, як було зазначено вище, на осі абсцис і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Тобто, якщо компанія продає певного товару менше, ніж лідер, то її бізнес потрапляє в праву половину матриці (<1), якщо більше, то в ліву (>1).

Темп зростання ринку – це його динаміка, як правило, для побудови береться річний темп зростання продукції даної галузі, відкладається на осі ординат, де вона варіює від 0 до до 20 %. Отже, темп зростання $>10\%$ вказує на швидкий ріст компанії на ринку, $<10\%$ - на повільний [28].

Побудована на основі даних змінних матриця складається із чотирьох основних позицій (квадранти матриці), в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства. Ці позиції мають загальноприйняті назви: «знаки питання», «зірки», „дійні корови” та „собаки” [14]. Залежно від того у якому квадранті перебуває того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства, тобто в

якому квадрати матриці він перебуває, пропонується певна стратегія (кілька альтернатив) даного бізнесу. Додаток 2.

Стратегія «Збільшення частки ринку» – це перехід зі „знаків питання” на „зірок”. А для „зірок” – утримання, подальше збільшення та оптимізація частки ринку. Ця стратегія, особливо для бізнесу, що потрапив у категорію „знак питання” потребує значних інвестицій.

Стратегія «Збереження частки ринку» – це стратегія для товарів чи бізнесів, які знаходяться в позиції «дійні корови». Значні кошти від «доїння» перенаправляються в бізнес з товаром, що виходить на ринок («знаки питання») або на розробку нового товару, а також на інновації.

Стратегія «Збирання врожаю» – отримання короткострокового («миттєвого») максимально можливого прибутку навіть за рахунок скорочення частки ринку.

Стратегія «Ліквідація бізнесу» – як правило, застосовується для бізнесів чи товарів, що знаходяться в позиції „собак” і „знаків питання”, не приносять доходу і, ймовірно, не будуть його приносити. Засоби від ліквідації спрямовуються в бізнес, що розвивається [14, 43].

Отже, узагальнену концепцію підбору виду стратегії, що залежить від двох важливих факторів – характеру діяльності та етапу життєвого циклу товару, представлено на рисунку 1.4.

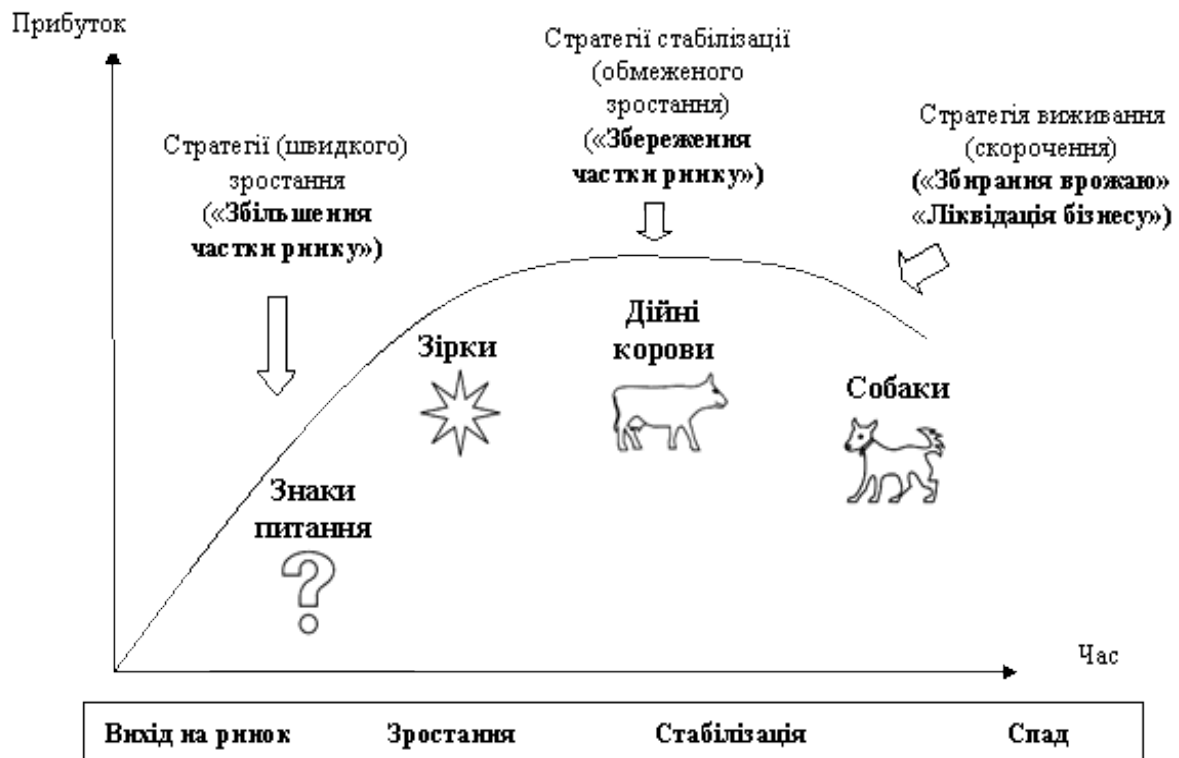


Рис. 1.2. Узагальнена концепція вибору виду стратегії []

Тож можна підсумувати, що на етапі виходу на ринок та зростання («знаки питання», «зірки») буде доцільним застосовувати стратегії швидкого зростання («Збільшення частки ринку»), метою яких є проникнення на нові ринки, збільшення обсягів продажу та нарощування показників ефективності виробництва.

На етапі стабілізації («дійні корови») варто обирати стратегії «Збереження частки ринку», тобто стабілізації або обмеженого зростання, спрямовані на підтримання стану стійкої та високої прибутковості впродовж як найдовшого періоду.

На кінцевому етапі спаду життєвого циклу товару («собаки») на ринку доцільно обирати стратегію «Збирання врожаю» чи «Ліквідацію бізнесу», тобто виживання або скорочення, суть яких полягає в пристосуванні до важких умов господарювання, отримати максимальний прибуток від скорочення та ліквідації бізнесу.

Фахівці-маркетологи вважають, що збалансований номенклатурний портфель компанії повинен містити 1-2 товари «зірки», 2-3 – «корови», , кілька

«знаків питань» в якості потенційних «зірок» на майбутнє і невелику кількість товарів-«собак». Надлишок старіючих товарів може сигналізувати про небезпеку спаду, навіть якщо підприємства показує відносно хороші поточні результати діяльності. Надлишок нових товарів також може спричинити фінансові труднощі.

Серед теоретиків та практиків-маркетологів немає однозначної спільної думки щодо процесу формування маркетингової стратегії підприємства, оскільки її розробка і реалізація є значною мірою творчою справою, що ґрунтується на професіоналізмі, інтуїції і досвіді персоналу, тобто, по суті, «know how». Проте, можна виділити основні етапи розробки маркетингової стратегії на підприємстві:

- постановка цілей;
- стратегічний аналіз і діагностика (внутрішнього та зовнішнього середовища);
- розробка стратегічних альтернатив;
- планування реалізації.

Основні цілі маркетингової стратегії підприємства:

- посилення присутності компанії на ринку;
- зростання рівня продажів;
- збільшення прибутку;
- утримання лідируючих позицій на ринку.

Також слід зауважити, що глобальні цілі компанії і цілі її маркетингової стратегії повинні корелювати. Оптимальна маркетингова стратегія має включати опис таких елементів:

- цільова аудиторія (як найдетальніший опис потенційних клієнтів компанії);
- комплекс маркетингу 4P (Product – Promotion – Price – Place, що означає Продукт – Просування – Ціна – Місце) [50].

Отже, можна підсумувати, що вагомим інструментом для утримання провідних позицій компанії на ринку в умовах в непередбачуваності

зовнішнього середовища та конкуренції, рівень якої постійно зростає, є розробка оптимальної маркетингової стратегії.

Висновки до розділу 1.

Виходячи з аналізу наукових праць вчених-маркетологів стосовно теоретичних засад формування маркетингових стратегій розвитку підприємства можна зробити такі висновки.

Питання сутності та критеріїв класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств достатньо досліджене у науковій літературі. Так, більшість авторів поділяють думку, що розробка маркетингової стратегії діяльності компанії є одним з її ключових інструментів для утримання провідних позицій на ринку в умовах в непередбачуваності зовнішнього середовища та зростаючої кількості конкурентів. Вона є систематичним планом поведінки компанії, спрямованим на найефективніше використання ресурсів та досягнення максимальної прибутковості на перспективу.

Завдяки правильній розробці маркетингової стратегії можна поглиблено проаналізувати діяльність фірми, виявивши усі сильні та слабкі сторони, що приведе до підвищення ефективності управління, і як наслідок до кращої роботи підприємства загалом.

Немає єдиного «уніфікованого рецепту» розробки оптимальної маркетингової стратегії для усіх підприємств, оскільки цей процес значною мірою вимагає творчого підходу, ґрунтується на професіоналізмі, інтуїції та досвіді персоналу, а кожна компанія індивідуальна та має унікальні умови розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПРАТ «Тернопільський молокозавод»

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод», скорочена назва ПРАТ «Тернопільський молокозавод» є компанією, яка займається виробництвом молочної продукції в Україні. Зареєстроване 23.10.2000 р. за юридичною адресою: вул. Лозовецька, буд. 28, м. Тернопіль, Україна. Керівником організації є Руднев Олександр Юрійович. Розмір статутного капіталу становить 15000000,00 грн. Основним видом діяльності підприємства згідно з КВЕД є: 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру. Додатковими напрямками діяльності є: 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель. [54]

ПРАТ «Тернопільський молокозавод» входить до топ-10 виробників молочної продукції України. На сьогодні підприємство є виробником чотирьох стратегічно важливих продуктових груп: цільномолочна продукція, біо-лінія, десертна група, молоко тривалого зберігання. Асортимент складає понад 70 найменувань товарів, серед яких – масло, десерти, сметана, молоко, кефір, йогурти з наповнювачами і без, смузі, сир, сиркові маси, молочні суміші.

Підприємство виробляє та реалізує свою продукцію під торговою маркою «Молокія». Продукція компанії широко представлена в усіх регіонах України, крім окупованих територій, а також експортується до країн Європи, Америки, Африки й Азії.

Ще з 2011 року, на потужностях підприємства вперше в Україні, було введено в дію німецьку технологію “Fresh milk” (“Свіже молоко”), завдяки якій (її суть полягає у низькотемпературній обробці) вдається максимально зберегти корисні властивості «живого» молока.

Організаційну структуру ПРАТ «Тернопільський молокозавод» наведено на рисунку 2.1.

Вона є функційною та характеризується високим рівнем вертикальної диференціації. У компанії переважає централізація влади, однак у маркетинговому та торговому підрозділах активно запроваджується делегування повноважень та робота в командах.

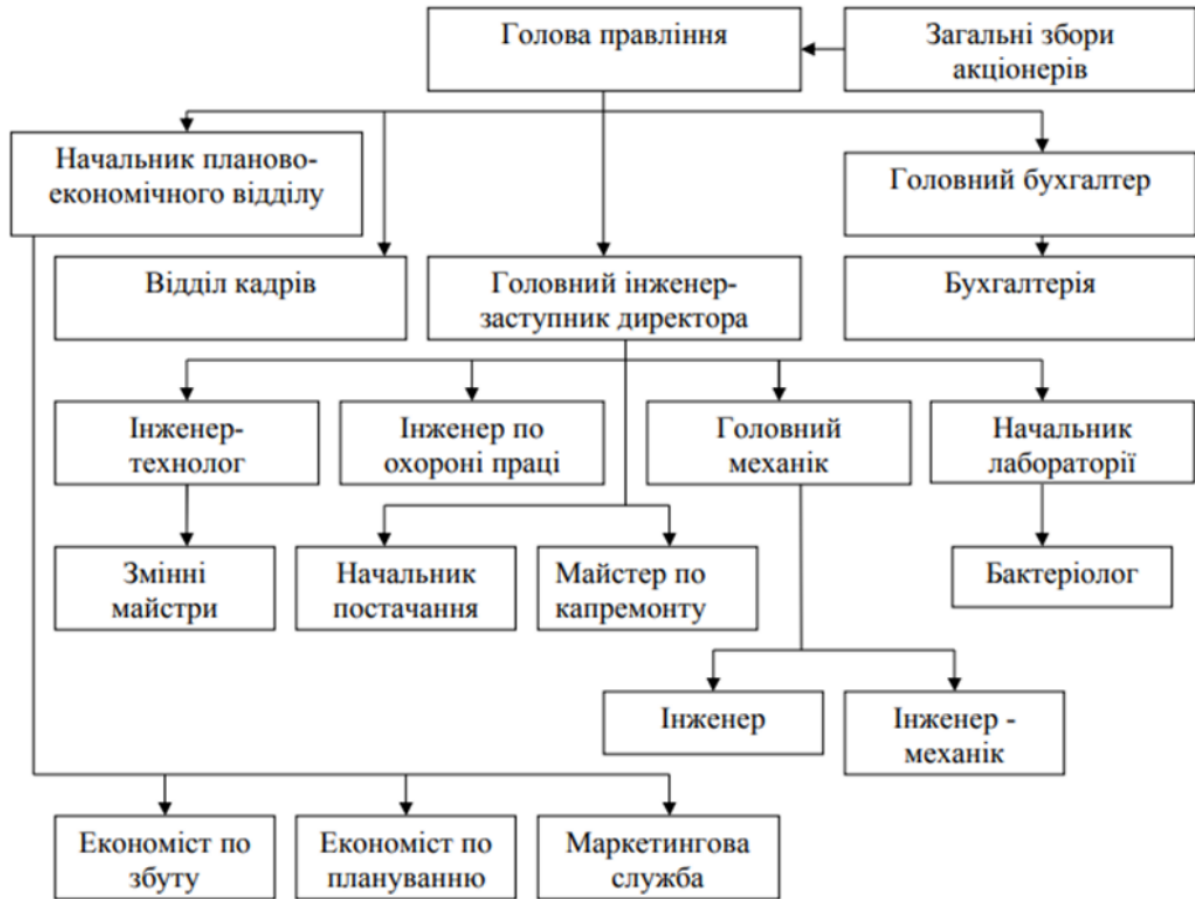


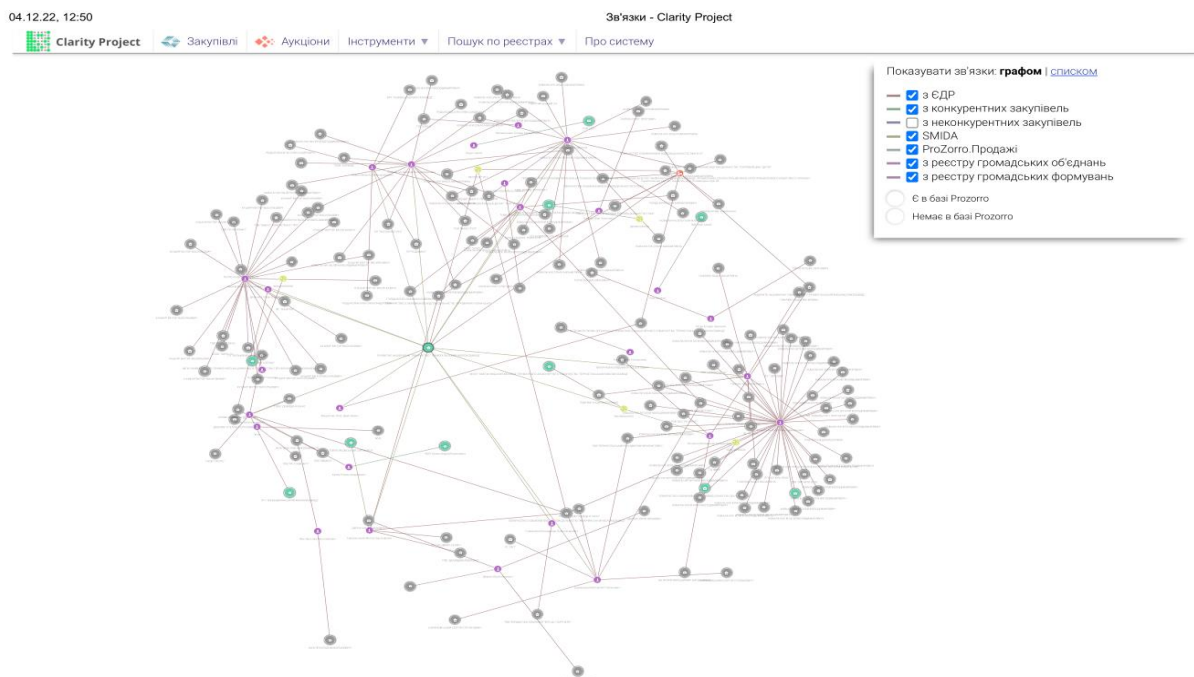
Рис. 2.1. Організаційна структура ПРАТ «Тернопільський молокозавод» [54]

Організаційна структура компанії є чотирирівневою ієрархією: вищий рівень управління (наглядова рада, правління), середній рівень (керівники самостійних структурних одиниць), первинний рівень управління (керівники дільниць, відділів, груп), рівень виконавців (працівники).

До складу основного виробництва ПРАТ «Тернопільський молокозавод» входить п'ять секторів: цех незбираного молока, цех стерилізованого молока, цех молочного білка, цех плавлених сирів, та дільниця фасованої сметани. Крім цього у структурі можна виділити такі підрозділи: відділи адміністративного управління, транспорту, сировинний відділ, відділ виробництва, відділ організації та збуту, технологічний. На складі для зберігання готової продукції

передбачено три різні холодильні установки: перша – для зберігання дієтичних продуктів (десертів, йогуртів в стаканчиках, сиркової маси тощо); друга – для продукції в упаковці Pure Pak (короткого зберігання); третя – для продукції в упаковці Tetra Pak (тривалого зберігання).

Постачання сировини для підприємства проводиться відповідно до договорів-контрактів, як правило, безпосередньо з сільськогосподарськими підприємствами. Загалом ПРАТ «Тернопільський молокозавод» співпрацює з понад п'ятдесятьма постачальниками сирого молока. Приблизно 20% сировини надходить від районних молокозаводів, які охолоджують та очищують молоко, прийняте від сільськогосподарських підприємств, доводячи його до 1-го сорту. Загалом, радіус доставки сировини становить від 15 до 200 км. Схему господарських зв'язків підприємства наведено на рисунку 2.2.



<https://clarity-project.info/edr/30356917/relations-map>

1/1

Рис. 2.2. Карта бізнес-зв'язків ПРАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: [57]

До складу Товариства входить 19 філій, розташованих переважно на заході та в центрі України. Усі вони, включаючи базову у м. Тернополі є рівноправними в організаційному плані.

Розподіл виробництва продукції досліджуваного підприємства за окремими видами наведено на рисунку 2.3.

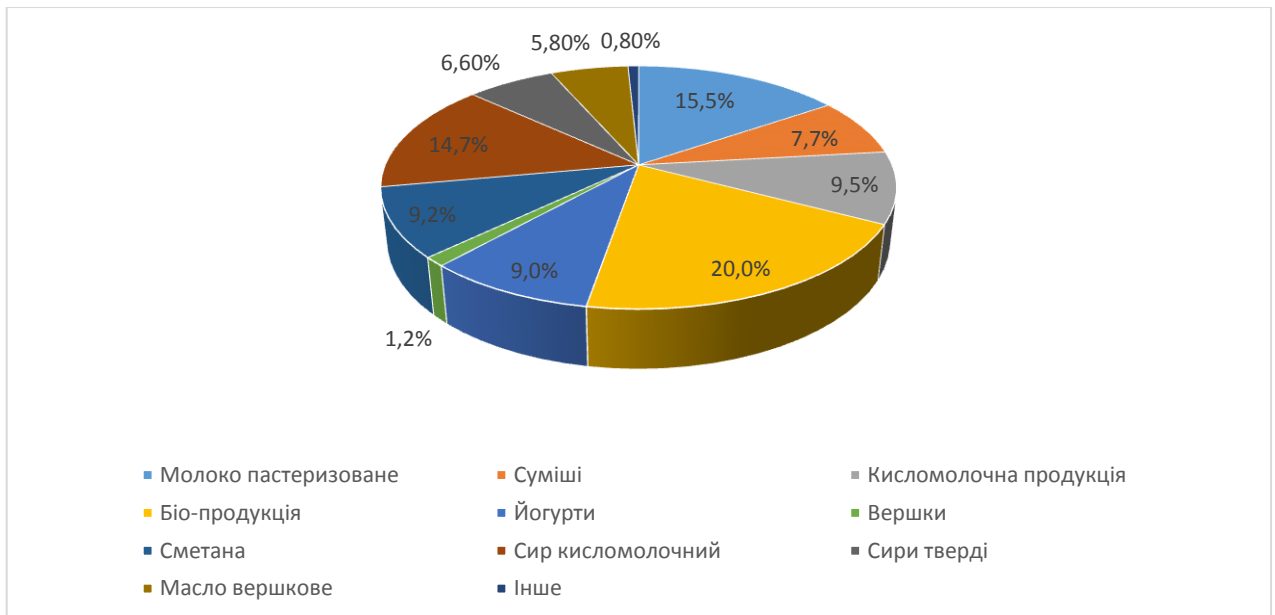


Рис. 2.3. Виробництво продукції ПРАТ «Тернопільський молокозавод» за окремими видами у 2021 р. [54]

Фінансово-економічні показники досліджуваної компанії характеризуються як стабільні. Фінансовий звіт ПРАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021 рік наведено у додатку 4. Фрагменти бухгалтерської звітності ПРАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2021рр. наведено в таблицях 1, 2 додатку 4.

Збільшення суми активів на 11,89% свідчить про посилення господарського потенціалу. Тобто збільшується обсяг майна, наявного у розпорядженні підприємства. (див. додаток 5, рис.1)

Дохід від продажу товарів і послуг зростає швидше, ніж активи, що свідчить про підвищення ефективності управління обмеженим обсягом доступних ресурсів Збільшення як оборотних (+16,54%), так і необоротних активів (+9,75%) зумовило зростання суми балансу. (див. додаток 5, таблиця 1). Зростання короткострокових зобов'язань (+54,43%) і власного капіталу (+12,07%) забезпечило збільшення суми наявних джерел фінансування для залучення активів. На підвищення рівня благополуччя власників вказує факт зростання суми власного капіталу.

Повніше розкриття наявного потенціалу компанії забезпечується зростанням загальної суми зобов'язань, хоча це зростання призводить також і до збільшення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. Значення поточної ліквідності перебуває вище, ніж нормативна межа (1,5). Це свідчить, що у найближчій перспективі ймовірність втрати платоспроможності є досить низькою.

На високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі вказує збільшення чистого доходу від реалізації на 13,62%.

Додатна сума чистого прибутку компанії (48372 тис. грн у 2021 році) може свідченням продуманої бізнес-моделі.

Рентабельність активів у 2021р. перевищувала інфляцію (див. додаток 5, рис. 2), що вказує на реальне зростання вартості активів, наявних у компанії.

2.2. Оцінка факторів маркетингового середовища ПРАТ «Тернопільський молокозавод»

Однією з провідних галузей в харчовій і переробній промисловості є молочна галузь, яка формує ринок досить значний за обсягами. Частка витрат населення на молочні продукти складає 15% від загальних витрат на харчування.

Сьогодні в Україні налічується понад 200 підприємств, які займаються переробкою молока. Усі вони в процесі своєї діяльності зазнають впливу факторів макро-, мезо- та мікросередовища.

Серед факторів макросередовища, які чинять найбільший вплив на формування стратегії ПРАТ «Тернопільський молокозавод» варто відмітити повномасштабне військове вторгнення росії в Україну, яке спричинило вимушену міграцію населення (за даними Державної прикордонної служби з України виїхало понад 4 млн.осіб), області, де виробляли 42,3% валу молока, опинилися в зоні бойових дій та окупації. За інформацією учасників ринку, у багатьох постраждалих регіонах продуктивність корів знизилася на 15-70%. Внаслідок цих подій значно скоротилась і купівельна спроможність

потенційних споживачів продукції молочної галузі, що може негативно вплинути на обсяги реалізації продукції досліджуваного підприємства. Разом з тим вимушене внутрішнє переміщення населення зі сходу на захід країни може мати певний позитивний вплив на діяльність компанії, оскільки значна частина продукції заводу реалізується на західних ринках. Всі ці макрорівневі фактори можуть мати вплив на формування цінової політики підприємства. Через активні бойові дії у східній частині країни скоротилась практично до нуля реалізація продукції в Грузії, Казахстані, та інших країнах Азії, проте відкрилось «вікно можливостей» для глибшого проникнення на ринки Європи. До соціальних факторів можна віднести певні тренди «здорового харчування», «відмови від їжі тваринного походження», які передбачають відмову від продуктів, які містять лактозу, від продуктів тваринного походження, віддаючи переходячи, наприклад, на безлактозні молочні продукти, а також на вживання рослинного молока та вершків (вівсяного, соєвого, рисового, кокосового, рослинного сиру тофу).

Фактори впливу макросередовища зведено у таблицю 2.1.

Таблиця 2.1.

Фактори впливу макросередовища

Джерело: складено автором

Фактор впливу	Загроза	Можливість
Впровадження новітніх технологій		Випуск продукції вищої якості, випуск нових видів продукції
Сезонність попиту	Зменшення постачання сировини в зимовий період	
Зменшення чисельності населення	Зменшення обсягів споживання	
Вимушена внутрішня міграція		Збільшення обсягів продажу продукції у західному і центральному регіоні
Військовий стан	Нестабільність економічної ситуації, втрата ринків збуту в Азії	Глибше проникнення на ринки Європи, послаблення окремих конкурентів
Зниження купівельної спроможності	Зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції	

Усі з розглянутих факторів макросередовища чинять певний вплив на діяльність досліджуваного підприємства. Враховуючи їх, до загроз можна віднести скорочення споживання молочної продукції, сезонний характер постачання сировини, нестабільність економічного середовища, військові дії. До можливостей можна зарахувати покращення якості продукції, виробництво продукції з новими смаками, можливість виходу на Європейські ринки, формування позитивного іміджу, можливість покращення конкурентного становища і збільшення частки ринку через послаблення конкурентів.

Виробники молочної продукції, перш за все, на ринку орієнтуються на споживача, його купівельну спроможність, вподобання. Оскільки, саме споживачі формують попит на дані товари, що визначає асортиментний склад, а також обсяги виробництва молочної продукції.

Цільовою аудиторією досліджуваної компанії є жінки 25-60 років та чоловіки 30-60 років, переважно мешканці міст, які мають родину, із середнім або нижче середнього рівнем достатку. Вони відповідають за придбання продуктів харчування для своєї родини, і молочної продукції в тому числі, а, отже, регулярно купують молочні продукти. Для них важлива якість та безпека молочних товарів, а також економія сімейного бюджету. При виборі торгової марки беруть до уваги, на скільки відомою є торгова марка і на ціну товару.

Підприємство працює на ринку монополістичної конкуренції, на якому на десять найбільших виробників молочної продукції припадає 76,73% ринку і 23,27% на решту понад 150 дрібних виробників. (див. табл. 2.2.)

Таблиця 2.2.

Найбільші виробники молочної продукції в Україні у 2021 році

Джерело: складено автором за матеріалами []

Позиція в рейтингу	Виробник	Частка ринку, %
1	«Молочний альянс»	13,15
2	«Данон»	11,19
3	«Терра Фуд»	9,95
4	«Лакталіс»	9,8

Продовження таблиці 2.2.

5	«Люстдорф»	8,84
6	«Вімм-Білл-Данн»	5,52
7	«Галичина»	5,26
8	Тернопільський молокозавод	5,2
9	Придніпровський молочний комбінат	4,71
10	Група компаній «Формула»	3,11
Разом		76,73

Однією з головних негативних тенденцій на ринку молочної продукції України вже декілька років поспіль є скорочення поголів'я корів, що призводить до зменшення обсягів якісної сировини для виробництва молочної продукції.

Попит на молочну продукцію має виражений сезонний характер. Тобто, впродовж холодної пори року значно скорочуються обсяги виробництва молочної сировини та зростає вартість на неї. Тому обсяги продажів на молочному ринку, в першу чергу, залежать саме від сезону та погодних умов. Крім цього чітко спостерігається тіньовий сегмент на ринку молочної продукції України, який сягає, за різними оцінками, 20-25%, що спричиняє появу на ринку фальсифікату, особливо це стосується виробництва масла та твердих сирів.

Також варто відмітити, що у структурі внутрішнього споживання молочної продукції чітко прослідковуються тенденції переходу на «здорове харчування», що збільшує популярність якісних молочних продуктів, вироблених із натуральної сировини, із невеликим терміном споживання, без додавання барвників та консервантів.

Перераховані вище фактори впливу мезосередовища, внесено до зведеної таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Фактори впливу мезосередовища

Фактор	Загроза	Можливість
Скорочення поголів'я	Зменшення обсягів	

корів	сировини для виробництва продукції	
-------	------------------------------------	--

Продовження таблиці 2.3.

Сезонність попиту	Зменшення реалізації продукції у зимовий період	
Тренд здорового харчування		Зростання популярності якісної молочної продукції
Висока частка фальсифікату на ринку	Частина споживачів віддають перевагу дешевшій продукції, навіть, якщо вона сумнівної якості	

Скориставшись моделлю «п'яти сил» Портера (див. рис. 2.3), нами проведено аналіз конкурентного середовища ПРАТ «Тернопільський молокозавод» і визначено, що для ТМ «Молокія» споживачі та постачальники володіють ринковою силою, а також з'ясовано, які фактори зумовлюють цю силу.

Бар'єри проникнення на ринок:

1. Витрати на просування.
2. Ефект масштабу.
3. Лояльність споживачів до вже існуючих ТМ.
4. Диференціація ТМ.

Фактори конкурентоспроможності:

1. Якість товарів.
2. Асортимент.
3. Ціна та можливість її зниження.
4. Лояльність споживачів.
5. Відомість ТМ

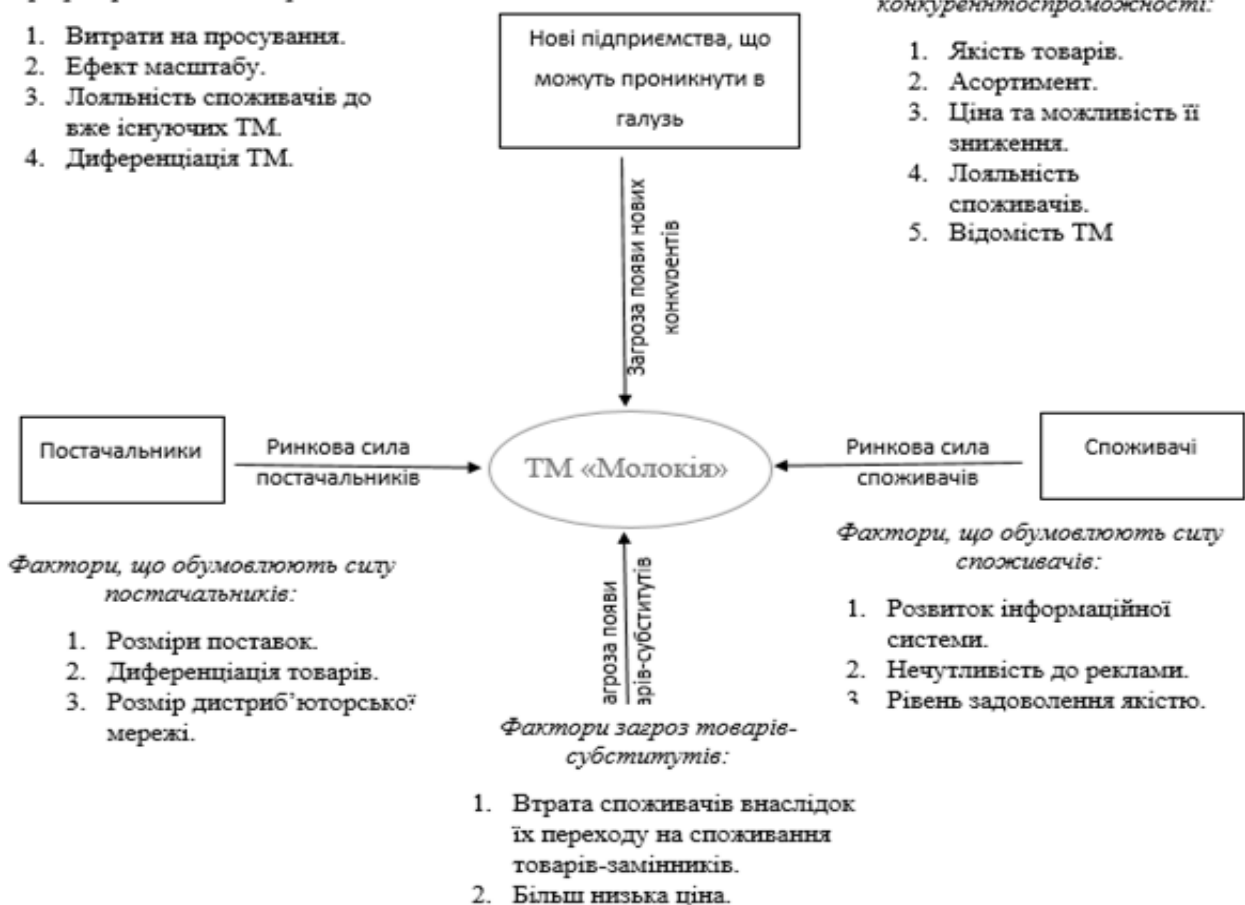


Рис. 2.3. Модель Портера для ТМ «Молокія»

Джерело: розроблено автором на основі [14, 54]

2.3. Аналіз маркетингової діяльності ПРАТ «Тернопільський молокозавод»

Важливе місце у структурі ПРАТ «Тернопільський молокозавод» займає відділ маркетингу, який тісно співпрацює з усіма підрозділами молокозаводу. Варто відмітити тісну взаємодію усіх відділів підприємства з метою як найповнішого задоволення потреб споживачів, що є однією з переваг підприємства.

З 2002 року ПРАТ «Тернопільський молокозавод» реалізує продукцію під торговою маркою «Молокія» (рис. 2.4.)



Рис. 2.4. Логотип торгової марки «Молокія»

Розглянемо ПРАТ «Тернопільський молокозавод» з точки зору концепції marketing-mix «4P» (Product – Price – Place – Promotion).

Product – товарна політика компанії, тобто її орієнтація на формування асортименту товарів, їх споживчих та товарних властивостей.

ТМ «Молокія», під якою працює досліджуване підприємство – досить відомий в Україні «молочний бренд».

Проводячи аналіз асортименту продукції варто зауважити, що він щороку розширюється удосконалюється та змінюється. Основний акцент досліджувана компанія ставить на йогурти, кефір, молоко, сир та сметану масло. Крім цього підприємство виготовляє напій кефірний «Айран», вершки та деякі інші продукти. Лише у 2021 році компанія вивела на ринок 8 нових позицій продукції [77]:

- Йогурт білий + гранола «Яблуко-кориця», стакан, 170г;
- Йогурт білий + гранола «Груша-ваніль», стакан, 170г;
- Йогурт білий + попкорн у карамелі, стакан, 162г;
- Йогурт білий + попкорн у карамелі з какао, стакан, 162г;
- Сметана безлактозна 15%, стакан 300 г, та стакан 330 г;
- Йогурт «Абрикос» 1,4%, пляшка 250 г;
- Йогурт «Полуниця» 1,4%, пляшка 250 г;
- Йогурт «Злаки» 1,4%, пляшка 250 г.

Ширину і глибину товарного асортименту ПРАТ «Тернопільський молокозавод» наведено на рис. 2.5.

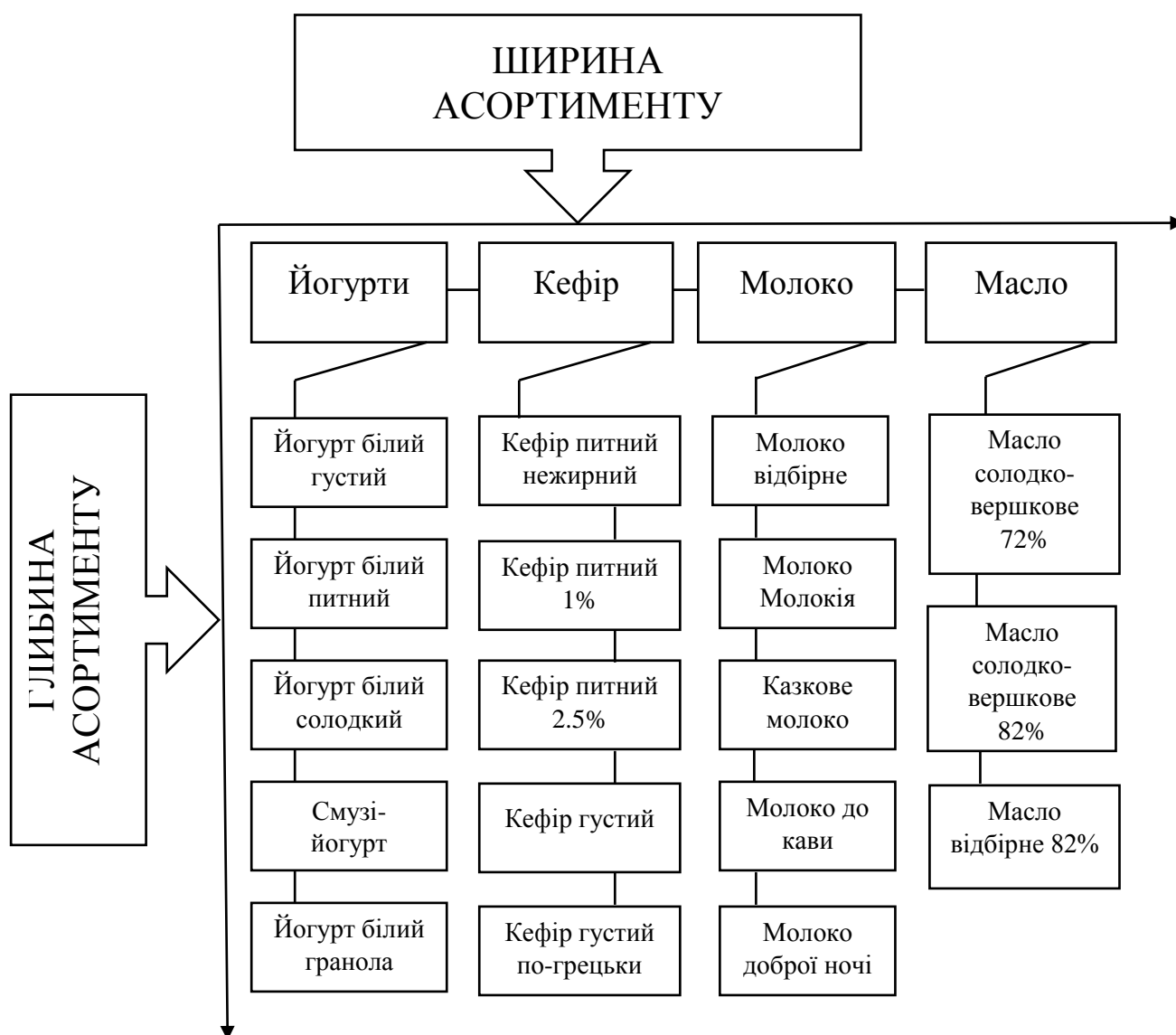


Рис 2.5. Асортиментний ряд ПРАТ «Тернопільський молокозавод»

В процесі аналізу ширини товарного асортименту ПРАТ «Тернопільський молокозавод», було відмічено, що якісно продуктову політику досліджуваного підприємства визначають 52 товарні номенклатури.

Аналізуючи глибину товарного асортименту ПРАТ «Тернопільський молокозавод», варто відзначити наявність широкого спектру тари для виготовленої продукції, а саме: пластикові стакани різної місткості, ПЕТ тара, PurePak тара, фольга, поліетиленова плівка, ПЕТ-пляшки, еколін та захисна плівка.

Характерною особливістю для досліджуваної компанії є щорічні опитування, фахівців та споживачів, стосовно зручності тари та її покращення. При виробництві продукції основними акцентами тари є: ПЕТ-тара (11 позицій), пластикові стакани (8 позицій), Pure-Pak тара (15 позицій), поліетиленова плівка (13 позицій).

Під час формування глибини асортиментного ряду також береться до уваги ємність товару, зокрема, наявна продукція розфасовується у ємності 900 г, 400 г, 330 г, 290 г, 250 г, 200 г, 170 г, 162 г, що робить доступним товар для різних сегментів споживачів, а також якісно урізноманітнює асортимент.

Щодо якості продукції, то компанія дотримується політики виробництва «безпечних продуктів з безпечної сировини високої якості через поєднання класичних технологій, новітнього обладнання, безпечного пакування» [звіт 2021]. Підтвердженням цьому є те, що уся продукція ТМ «Молокія» сертифікована за Standard ISO 22000 : 2005 (див. додаток 6.)

Price – цінова політика компанії, тобто її орієнтація на розробку такого рівня цін, який би забезпечив позитивний для досліджуваного підприємства вплив на конкурентів та покупців, а також стимулювання збуту його продукції.

Оскільки ПРАТ «Тернопільський молокозавод» є виробничим підприємством, то базою то основою формування цін є собівартість продукції, що виготовляється, яка щороку зростає внаслідок підвищення рівня зарплати, цін на сировину та матеріали, електроенергію, газ тощо.

Досліджувана компанія застосовує декілька методів ціноутворення, орієнтованих як на внутрішній, так і зовнішній ринки. Зокрема, одним із

найбільш популярних є витратний метод. Тобто це метод, при якому до собівартості продукції додається певний визначений рівень рентабельності. Варто зазначити, що за цим методом реалізується досить велика частка продукції підприємства (йогурти, масло, сир, молоко).

Також ПРАТ «Тернопільський молокозавод» використовує у своїй ціновій політиці встановлення цін на основі поточного ринкового рівня. Вказаний метод застосовується підприємством, з метою конкурентного становища на ринку, при чому формування цін за даним методом стосується переважно продукції: йогурти, кефір, сметана та вершки. [44]

Деколи для збільшення обсягів реалізації продукції та максимізації прибутку використовується встановлення ціни, орієнтоване на цільові норми прибутку. Планово-економічний відділ, проводячи моніторинг ситуації на ринку, застосовує вказаний метод для досягнення цільової норми прибутку, враховуючи виробничі та збутові можливості підприємства, а також ситуацію на ринку у поточний момент (чи вдасться максимізувати ефективність збутової політики, а головне, чи зможе ринок сприйняти дані ціни).

Ціни та їх зміну на основний асортиментний ряд ТМ «Молокія» за останні три роки наведено у таблиці .

Таблиця 2.1

Ціни на основний асортиментний ряд ТМ «Молокія»

за період 2020-2022 рр., грн. []

Продукція	Роки			Відхилення		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Йогурт білий густий 1,6%, 330 г	20	22	36	2	14	16
Кефір питний 2,5%, 900 г	20	22	37	2	15	17
Молоко 2,5%, 900 г (плівка)	17	18	30	1	12	13
Молоко «Казкове» 2,5%, 900 г, ПЕТ	20	22	37	2	15	17
Масло солодковершкове 82%, 200 г	42	48	70	6	32	28
Йогурт «Злаки» 1,4% 290 г	11	13	21	2	8	10
Йогурт «Абрикос» 1,4%, 400 г	11	13	22	2	9	11
Сир кисломолочний 5%, 200 г	21	26	43	5	17	22
Сметана 20%, 400 г	22	26	44	4	18	22

За досліджуваний період відбулося зростання цін на основний асортиментний ряд, насамперед, це зумовлено зростанням собівартості [43] виробленої продукції. Саме цей факт вплинув на підвищення цін за період 2020-2022 рр. на кефір питний 2,5% (900 г.) на 17 грн, молоко «Казкове» 2,5%, (900 г) – на 17 грн, йогурт білий густий 1,6% (330 г) – 16 грн., сметану 20% (400 г.) – 22 грн, масло солодковершкове 82% (200 г.) – 28 грн

У таблиці 2.2. наведено ціни на основні види продукції ПРАТ «Тернопільський молокозавод» порівняно із цінами основних конкурентів.

Таблиця 2.2.

Ціни на основні види молочної продукції у 2022 р
за окремими виробниками (Джерело: складено автором)

Продукція	Ціна за 1 продукції, грн				
	ТМ «Молокія»	ТМ «Галичина»	ТМ «Простоквашино»	ТМ «Слов'яночка»	ТМ «Волошкове поле»
Молоко 2,5% (900 г)	30	29	27	30	29
Кефір 2,5% (900 г)	37	36	33	37	36
Сметана 20% (400 г)	44	43	41	44	43
Масло солодковершкове 82% (200 г)	70	73	73	76	76
Сир кисломолочний, 5%, (200 г)	43	40	39	43	42

Загалом політика ціноутворення досліджуваного підприємства спрямована на максимальне задоволення попиту та зростання обсягу реалізації продукції.

Плаце – логістика, тобто вибір оптимальних каналів збуту, організація зберігання та транспортування товару.

ПРАТ «Тернопільський молокозавод» у своїй збутовій діяльності використовує як однорівневі, так і багаторівневі канали. Підприємство реалізує свою продукцію через фірмові магазини та кіоски «Молокія». Проте основними каналами, через які здійснюється збут, є мережі гіпермаркетів, супермаркетів та мінімаркетів, що діють в Україні («Сільпо», «Метро», «Ашан», «Новус», «Остер» та ін), а також «магазини біля дому». Крім цього продукція компанії

постачається для харчування у закладах дошкільної та шкільної освіти через державні закупівлі, які здійснюються на конкурсній основі на офіційному сайті державних закупівель ProZorro.

Promotion – просування товару, тобто маркетинг комунікацій, суть якого полягає в інформуванні потенційних клієнтів, створенні позитивного іміджу компанії та продукції, яку вона виготовляє, що забезпечується різноманітними методами стимулювання збуту (реклама, обслуговування тощо).

Для стимулювання попиту на основний асортимент продукції компанія застосовує такий інструментарій збутової політики: акції на нову та діючу продукцію, реклама та проведення дегустацій у місцях продажу, реклама в ЗМІ, на телебаченні, в мережі Інтернет тощо.

Також досліджуване підприємство досягає позитивного іміджу завдяки участі у вітчизняних та міжнародних виставках, Ivent- та PR - заходів, заохочення торгових представників (додаткові бонуси) та власного персоналу для активізації збуту (додаткові відпустки, премії тощо).

Для популяризації та підвищення попиту на основний сегмент продукції на підприємстві проводяться різноманітні акції, зокрема акція «100 тисяч причин обрати кефір «Молокія», екскурсії із дегустацією продукції.

Компанія «Молокія» (ПРАТ «Тернопільський молокозавод») кілька років поспіль виступала одним із основних спонсорів телевізійного проекту «Зважені та щасливі» на каналі СТБ (див. додаток 6), а також титульним спонсором проведення напів- марафону у м. Львові.

Реалізоване підприємством національне промо «Отримай весняні подарунки щодня» мало на меті підтримку виведення нової продукції []. Суть акції: споживач купує одним чеком два акційних білих йогурти «Молокія» та, зареєструвавши чек на сайті підприємства, може отримати один із 30 щоденних призів. За час проведення акції було розіграно 1500 подарунків.

У 2020 році ПРАТ «Тернопільський молокозавод» у співпраці з відомою агенцією «Vanda» реалізували рекламний проект, що включав комплекс заходів, спрямованих підвищення впізнаваності бредну та лояльності споживачів до основної асортиментної групи продукції підприємства. У процесі його

реалізації було змінено зовнішній вигляд упаковок основного асортиментного ряду продукції, створено рекламний відеоролик, що транслювався на національних телевізійних каналах. Основною ідеєю цієї рекламної кампанії було акцентування уваги на високій якості та безпечності продукції досліджуваного підприємства, а також доброчесності ТМ «Молокія», що дало вагомий позитивний ефект.

Варто також відмітити, що для підтримання позитивного іміджу, підвищення лояльності споживачів, та впізнаваності торгової марки, досліджуване підприємство активно використовує інструментарій інтернет-маркетингу. Зокрема, компанія має свій офіційний сайт в інтернеті, канал у YouTube, а також сторінки у соціальних мережах Facebook та Instagram, де проводить активне просування свого бренду та продукції. (Див. рис. 2.6– 2.8)

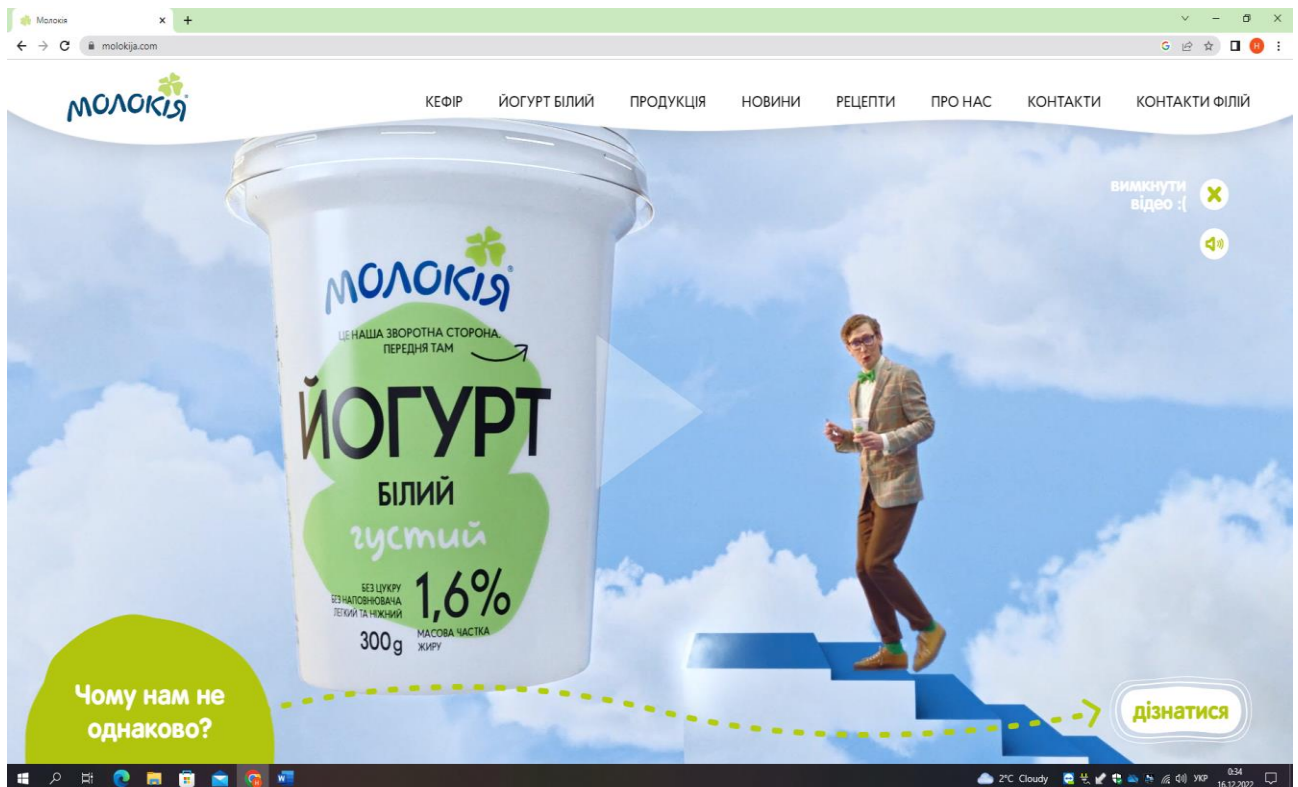


Рис. 2.6. Офіційний сайт ТМ «Молокія» [44]

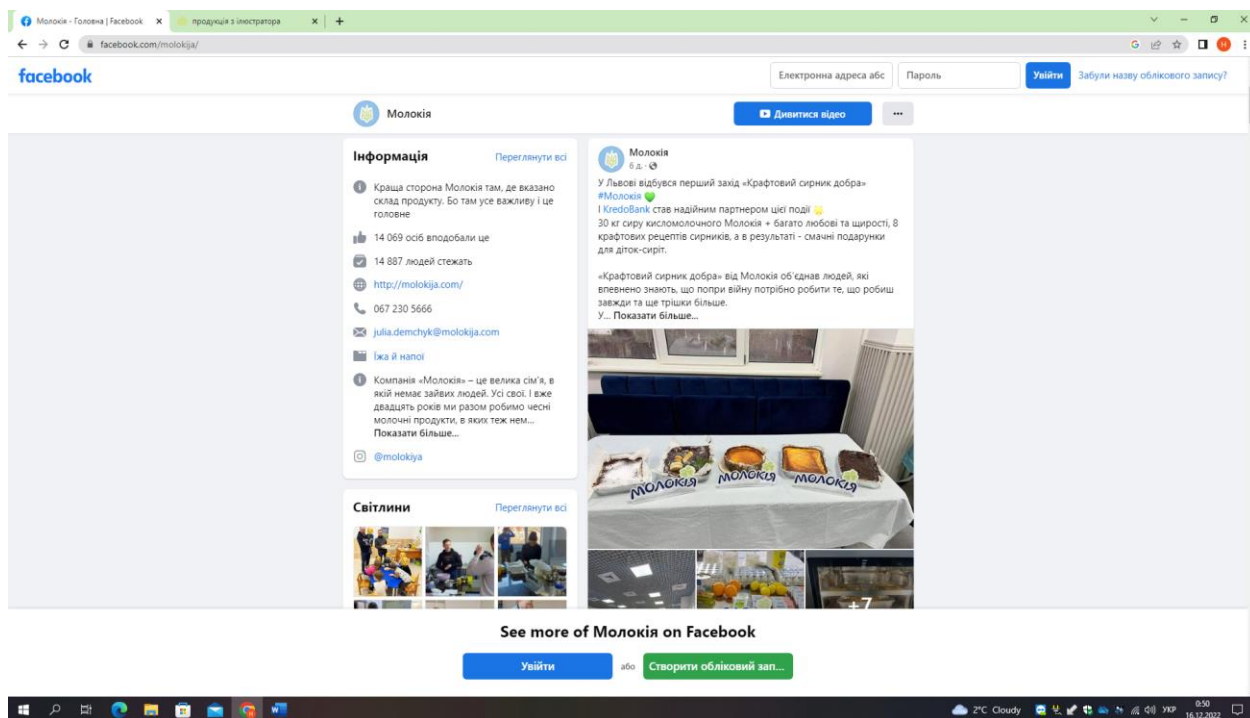


Рис. 2.7 Сторінка ТМ «Молокія» у Facebook [60]

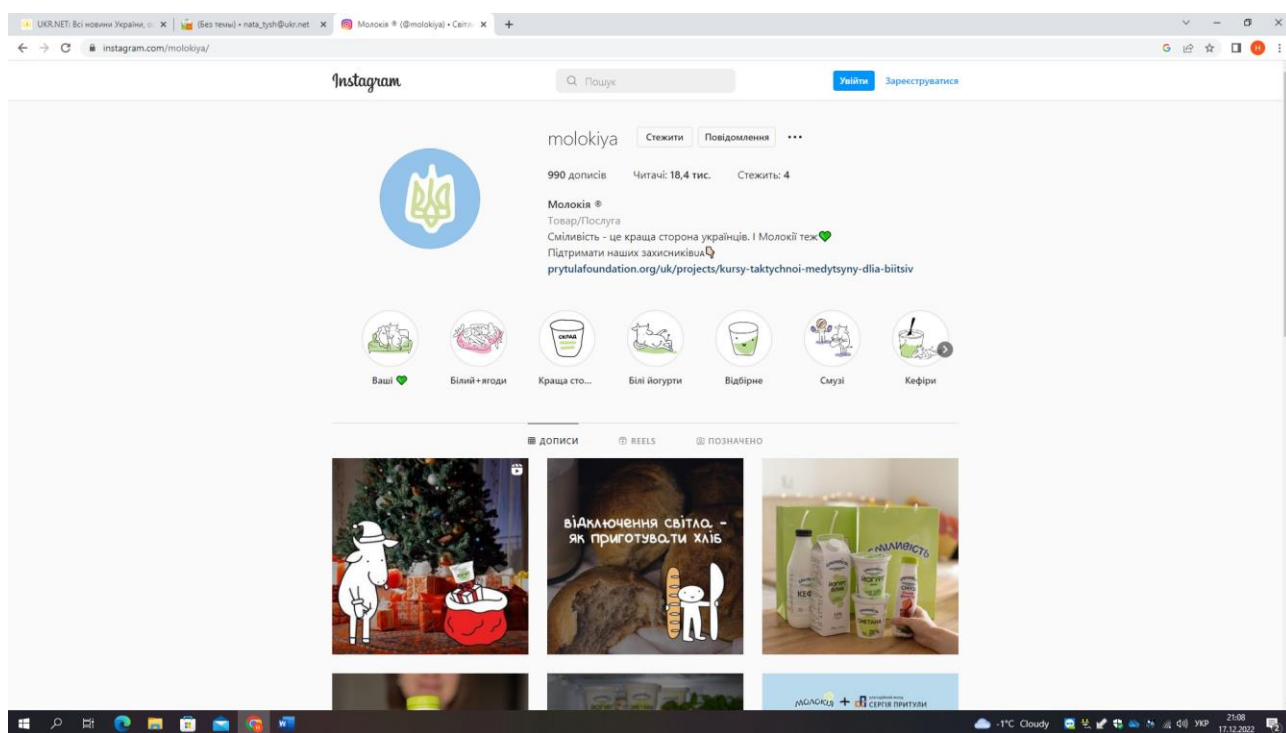


Рис. 2.8 Instagram-сторінка ТМ «Молокія» [61]

Як зазначалося вище, ПРАТ «Тернопільський молокозавод» працює на ринку монополістичної конкуренції, де 78% ринку займають 10 найбільших виробників молочної продукції. Головними конкурентами досліджуваного підприємства з найвищими частками ринку є «Данон Україна», «Молочний альянс», «Терра фуд», «Люстдорф».

Компанія «Данон Україна» випускає продукцію під торговими марками «Даніссімо», «Живинка», «Растишка», «Простоквашино», «Арго», «Актуаль» та ін., її частка на ринку становить 11,19%. Це одна з перших міжнародних компаній, яка прийшла на ринок України. До її складу увійшли молокопереробні підприємства: «Данон-Дніпро» (м.Херсон), «Галактон» (м.Київ), «Кремез» (м.Кременчук). Максимальна потужність виробництва молока, та кисломолочної продукції становить понад 230 тис. т на рік [77].

Компанія «Молочний альянс», якій належить 13,5% ринку, увійшла в лідери молокопереробної галузі України переважно завдяки високій продуктивності Яготинського маслозаводу, також до складу компанії входять: «Пирятинський сирзавод», «Золотоніський маслоробний комбінат», «Баштанський сирзавод». Випускає продукцію під ТМ «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Пирятин», «Славія». Підприємства компанії переробляють понад 530 тис. т. молока на рік.

Частка компанії «Терра фуд» на ринку молочної продукції України становить 9,95%. «Терра Фуд» є лідером з виробництва фасованого вершкового масла, а також преміальної молочної продукції на вітчизняному ринку. Основними брендами є ТМ «Ферма», «Вапнярка», «Золотий резерв» «Гульчинка», «Біла лінія» та ін. Підприємство забезпечує переробку понад 550 тис. т молока на рік. Продукція експортується більше ніж у 30 країн світу.

У таблиці. 2.3 наведено аналіз сильних та слабких сторін ПрАТ "Тернопільський молокозавод" на ринку України порівняно з найнебезпечнішими конкурентами.

Таблиця 2.3.

Сильні та слабкі сторони ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Показник, одиниці вимірювання	Виробники				Позиція (сильна/ нейтральна/ слабка)
	ПрАТ «Терно- пільський молокозавод»	«Данон Україна»	«Терра фуд»	«Молочний альянс»	
Частка ринку %	5,2	11,19	9,95	13,5	Слабка

Продовження таблиці 2.3.

Ширина асортименту, к-сть	8	11	8	15	Слабка
Глибина асортименту, к-сть	47	49	45	96	Нейтральна
Ціна за 900 г молока 2,5%, грн	30	32	31	30	Нейтральна
Наявність та якісне наповнення сайту	Наявний, постійно оновлюється новини 1 раз на 2-3 дні	Наявний, не оновлюється, ведуться технічні роботи	Наявний, оновлюється, новини 1 раз на 3-5 днів	Наявний, рідко оновлюється новини 1 раз на 2-3 міс	Сильна
Присутність у Facebook, тис. підписників	14,9	17,2	14,3	16,0	Нейтральна
Присутність в Instagram, тис. підписників	18,4	2,2	8,9	5	Сильна
Реклама на телебаченні	Наявна	Наявна	Наявна	Наявна	Нейтральна
Присутність на ринку, років	20 (від заснування 53)	24	25	22	Нейтральна
Впізнаваність бренду	Мало відомий	Широко відомий	Широко відомий	Відомий	Слабка

Частка ринку досліджуваного підприємства порівняно з лідерами невисока, усі учасники виготовляють дуже схожу продукцію, але варто відмітити необхідність для ТМ «Молокія» і надалі розширювати та поглиблювати асортимент з метою посилення своєї позиції на ринку.

Взяті до порівняння ціни найдешевшого молока з асортименту виробників майже не відрізняються, отже, можна стверджувати, що при виборі цього товару споживач, в першу чергу, орієнтуватиметься на свою лояльність до того чи іншого бренду.

Як зазначалося вище, у сучасних умовах ефективно застосування інструментів інтернет-маркетингу відіграє важливу роль у просуванні бренду, підвищенні лояльності споживачів. Тут досліджуване підприємство займає досить міцні позиції порівняно із найбільшими конкурентами. Варто відмітити, що сильними сторонами інтернет-маркетингу ПРАТ «Тернопільський

молокозавод» є сучасний сайт зі стильним дизайном та оригінальним змістовим наповненням, присутня рубрика рецептів різноманітних страв із використанням продукції ТМ «Молокія», посилання на сайти найбільших торгових мереж, через які реалізується продукція, а також на власні сторінки у соцмережах. Навігація по сайту проста і зрозуміла. Сильною стороною компанії порівняно з найбільшими конкурентами є активне просування сторінки в Instagram та Facebook. Це є передумовою для посилення слабких позицій компанії стосовно її впізнаваності на ринку.

Отже, враховуючи вплив факторів макро- мезо- та мікросередовища, а також аналізуючи маркетингову діяльність досліджуваного підприємства можна побудувати таблицю SWOT-аналізу (див. табл. 2.4)

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ПРАТ «Тернопільський молокозавод» (розроблено автором)

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
<ul style="list-style-type: none"> • застосування новітніх технологій (технології Fresh Milk); • ефективна організаційна структура; • відповідність продукції міжнародним стандартам якості ISO 9001 та ISO 22000:2005; • широкий асортимент, що оновлюється; • використання молока гатунку «екстра»; • позитивна репутація; • висококваліфікований персонал; • розвинені інформаційні ресурси (офіційний сайт, присутність у соцмережах); • великий досвід роботи (більше, ніж 20 років) 	<ul style="list-style-type: none"> • невисокі темпи нарощування частки ринку; • нестабільний попит в окремих регіонах; • збої поставок продукції; • вплив сезонності на споживання; • невисока рекламна активність; • недостатньо глибокий асортимент; • зростання собівартості продукції; • підвищення витрат на збут; • необхідність залучення кредитних коштів

Продовження таблиці 2.4.

<p>Можливості (Opportunities):</p> <ul style="list-style-type: none"> • поява нових ринків чи сегментів ринку; • несформований преміум сегмент; • підвищення обізнаності споживачів; • послаблення великих гравців на ринку через активні бойові дії; • розширення виробництва, збуту; • випуск нової продукції; • активізація інтернет-реклами; • налагодження тісних довготривалих зв'язків з постачальниками 	<p>Загрози (Threats):</p> <ul style="list-style-type: none"> • сезонні коливання у постачанні сировини; • різке скорочення поголів'я корів (у тому числі через повномасштабну військову агресію); • зниження купівельної спроможності споживачів; • нестабільність у суспільстві; • вихід на ринок нових конкурентів; • скорочення споживання молочної продукції; • щільність конкуренції
--	---

Отже, провівши SWOT-аналіз досліджуваного підприємства, можна зробити висновок, що вплив загроз і слабких сторін на розвиток компанії може бути максимально згладжений правильним використанням можливостей та сильних сторін компанії. При сьогоdnішній ситуації на ринку молочної продукції України, не зважаючи на всі сильні сторони підприємства, спостерігається нестабільний рівень продажів і водночас зростання концентрації ринку. Враховуючи той факт, що рівень цін у всіх виробників молочної продукції приблизно однаковий, а споживач не несе ніяких витрат при переході з однієї торгової марки на іншу, сформований імідж бренду є одним з ключових факторів успіху.

Варто зазначити, що «основними цілями ТМ «Молокія» є:

- входження у топ-5 брендів у молочній галузі України;
- виготовлення безпечних продуктів з безпечної сировини через поєднання класичних технологій, новітнього обладнання, безпечного пакування та відсутності рекламацій;
- найкраща сировина у партнерстві з виробниками молока-сировини;
- кваліфікована команда» [44].

У їх досягненні для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» базовою є стратегія диференціації, суть якої полягає в тому, що діяльність підприємства зосереджена на створенні унікальних у будь-якому аспекті продуктів. Оскільки Унікальність продукції – це також сильна сторона компанії. Для ринку монополістичної конкуренції, на якому працює досліджуване підприємство, ця стратегія є характерною. Застосовується цінова стратегія, тобто співвідношення показників «ціна – якість». Стосовно збутової стратегії компанії слід відмітити, що використовується інтенсивний збут, тобто підприємство прагне задіяти якомога більшу кількість каналів збуту.

Висновки до розділу 2.

Загалом, у цьому розділі було проведено аналіз діяльності досліджуваного підприємства на українському ринку молочної продукції, в процесі якого було з'ясовано, що ПРАТ «Тернопільський молокозавод» займає досить сильні позиції серед найбільших гравців на ринку молочної продукції України, а також володіє достатніми потужностями для подальшого збільшення обсягів збуту, про що свідчать дані звітності за 2020-2021 рр.

Крім цього було проаналізовано структуру ринку та визначено основних конкурентних компаній. Було досліджено маркетингове середовище ТМ «Молокія», в процесі якого визначено фактори макро-, мезо-, та мікросередовища, які найбільше впливають на діяльність підприємства.

Проведений SWOT-аналіз дозволив встановити сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства, можливості та загрози у досягненні основних цілей, а також проаналізувати шляхи нівелювання загроз і слабких сторін за допомогою правильного використання можливостей та сильних сторін компанії. Також було встановлено, що в сучасних умовах одним зі шляхів досягнення поставлених цілей може стати виведення на ринок нового товару поряд із інтенсивним збутом основного асортиментного ряду підприємства.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

3.1. Стратегічна картина розвитку ТМ «Молокія» на ринку молочної продукції

Як зазначалося в попередніх розділах роботи, в сучасних умовах кризи підприємству, для того, щоб бути успішним необхідно постійно розвиватися та удосконалювати свою продукцію. Запорукою конкурентоспроможності підприємства є вдосконалення асортименту товарів, що задовольнятиме потреби споживачів, і, як наслідок, дозволить збільшити частку ринку та відповідно максимізувати прибуток підприємства. Наукові дослідження та досвід маркетингологів-практиків [14] свідчить, що для удосконалення асортиментної політики потрібно аналізувати зміни товарів в динаміці, що дозволить збалансувати асортимент; проаналізувати потенціал наявного товарного портфелю; при потребі розробити план дій по зміні тенденції та стратегії для подальшої роботи з ними.

Огляд молокопереробної галузі в Україні, проведений у попередньому розділі роботи, свідчить, що сьогодні на ринку молочної продукції зосереджена велика кількість гравців, які мають не один бренд у своєму товарному портфелі. Тому, на нашу думку, при аналізі продукції досліджуваної компанії доцільно використовувати метод, який можна застосовувати, як у рамках цілого підприємства так і для окремих товарів. А беручи до уваги той факт, що ринок дуже мінливий, важливими також є незначні витрати для збору інформації та наочність отриманих результатів і відносна простота побудови.

Усі наведені вище параметри відповідають матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ).

Проведемо аналіз молочної продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за допомогою побудови матриці БКГ за двома параметрами: відносна частка ринку та темпи росту ринку, по трьох товарах - молоко, йогурти, масло.

На основі даних обсяги продажу ТМ «Молокія» та обсяги продажу її конкурентів розраховуємо відносну частку ринку – вісь абсцис. Вісь ординат – темпи приросту ринку (%), знаходимо завдяки вторинній та первинній інформації [44, 43, 42] (Див таблицю 3.1.) Побудована матриця БКГ для групи товарів ТМ «Молокія» зображена на рис.3.1.

Таблиця 3.1.

Обсяги продажу окремих молочних товарів у 2021 році, грн. [44]

Назва товару	Торгова марка		Частка ринку ТМ «Молокія»	Темпи росту ринку, %
	«Молокія»	«Селянське»		
Йогурти питні	294900	223086	1,32	8
Молоко, 2,5%	210840	144086	1,47	15
Масло солодко-вершкове 82%	71530	75214	0,7	6

Джерело: []

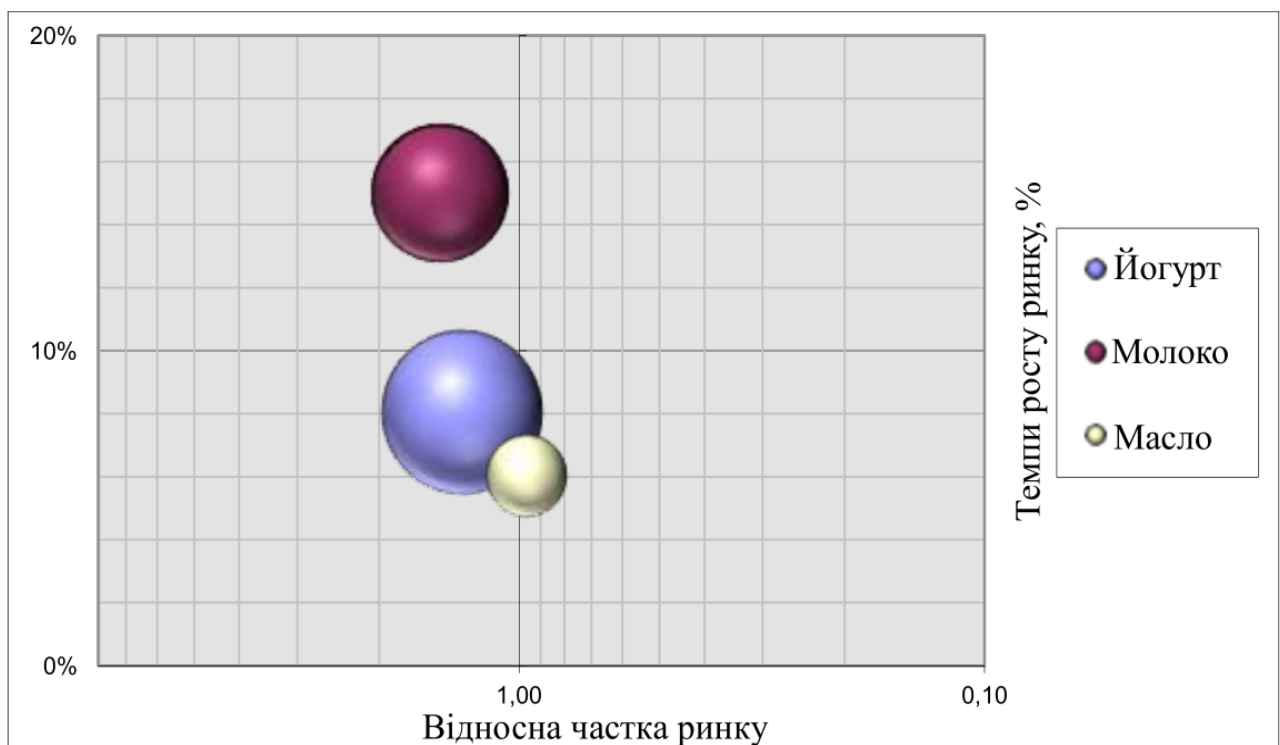


Рис 3.1. Матриця БКГ товарів ТМ «Молокія»

Джерело: розроблено автором

Перш за все, необхідно зазначити, що портфель товарів ТМ «Молокія» є збалансованим.

Проаналізуємо отримані результати матриці БКГ у розрізі доходу, отриманого від товарів за 2021 рік. У секторі «зірки» розташоване молоко 2,5%. Ця категорія товару має найвищий показник темпу росту ринку. Молоко є найперспективнішим товаром та потребує подальших інвестицій для його розвитку. Це в майбутньому забезпечить ріст доходу підприємства. В секторі «дійні корови» знаходяться йогурти питні. Вони мають найвищий показник відносної частки ринку, але з часом є загроза переходу в сектор «важкі діти». Тому важливо зберегти цю позицію товару в подальшому розвитку.

Масло солодковершкове 82% ТМ «Молокія» розташоване на перетині секторів «дійні корови» та «важкі діти», має найнижчі показники темпу приросту та відносної частки ринку. Не зважаючи на те, що вказаний товар має найнижчі показники, він приносить сьогодні стабільний прибуток підприємству. Однією з причин низького значення відносної частки ринку є вузький асортимент та невеликі обсяги виробництва через високу собівартість цієї категорії товару.

Проаналізувавши три продукти асортименту ТМ «Молокія», варто зазначити, що для категорії товару молоко необхідно доцільно використовувати «зіркову» стратегію, тобто утримання даних позицій та збільшення і оптимізація наявної частки ринку. З часом цей товар може перейти у сектор «дійні корови».

Для йогуртів питних, що перебувають у секторі «дійні корови» буде логічним застосовувати стратегію «збереження наявної частки ринку». Ця категорія товарів не потребує значних інвестицій, але при цьому забезпечує стабільний прибуток підприємству.

Кошти, що «приносять» йогурти питні, можна спрямувати на розробку і виведення на ринок нового товару.

Для масла солодковершкового 82% ТМ «Молокія» доцільно застосувати стратегію «збирання врожаю», тобто отримання прибутку в максимально можливих розмірах.

За результатами дослідження асортиментної політики підприємства було зазначено, що є доцільність розширення асортименту ТМ «Молокія». За допомогою матриці БКГ визначимо регіони, найбільш привабливі для виведення на ринок нової продукції.

На основі даних обсягів продажу серед регіонів, де реалізується продукція ТМ «Молокія» та обсягів продажу головних конкурентів розрахуємо відносну частку ринку – вісь абсцис. Темпи приросту ринку (%) – вісь ординат, визначаємо на основі вторинної та первинної інформації (Див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Обсяги продажу ТМ «Молокія» та конкурентів у розрізі регіонів [45]

Регіони реалізації продукції ТМ «Молокія»	Обсяги продажу ТМ «Молокія» (грн.)	Обсяги продажу конкурентів (грн.)	Частка ринку ТМ «Молокія»	Темпи росту ринку, %
Тернопільська	112 656	74 246	1,52	7%
Хмельницька	38 102,6	36 864	1,03	9%
Вінницька	46 048,6	68 436	0,67	14%
Івано-Франківська	37 846	38 870	0,97	12%
Рівненська	59 928	57 530	1,04	13%
Волинська	56 372	43 306	1,30	8%
Чернівецька	26 374	30 462	0,87	16%
Київська	34 030	30 194	1,13	7%
Закарпатська	35 958	32 648	1,10	7%
Житомирська	26 536	33 468	0,79	17%
Львівська	68 624	63 950	1,07	10%

Побудовану матрицю БКГ регіонів реалізації продукції ТМ «Молокія» наведено на рис. 3.2.

За результати матриці БКГ досліджуваного підприємства у розрізі доходу, отриманого в одинадцяти регіонах України, де реалізується продукція ТМ «Молокія», до сектору «знаки питання» потрапили чотири регіони, а саме:

Чернівецька, Житомирська, Івано-Франківська та Вінницька області. Вони потребують значних інвестицій, для збільшення частки ринку та переходу у подальшому до сектору «зірки».

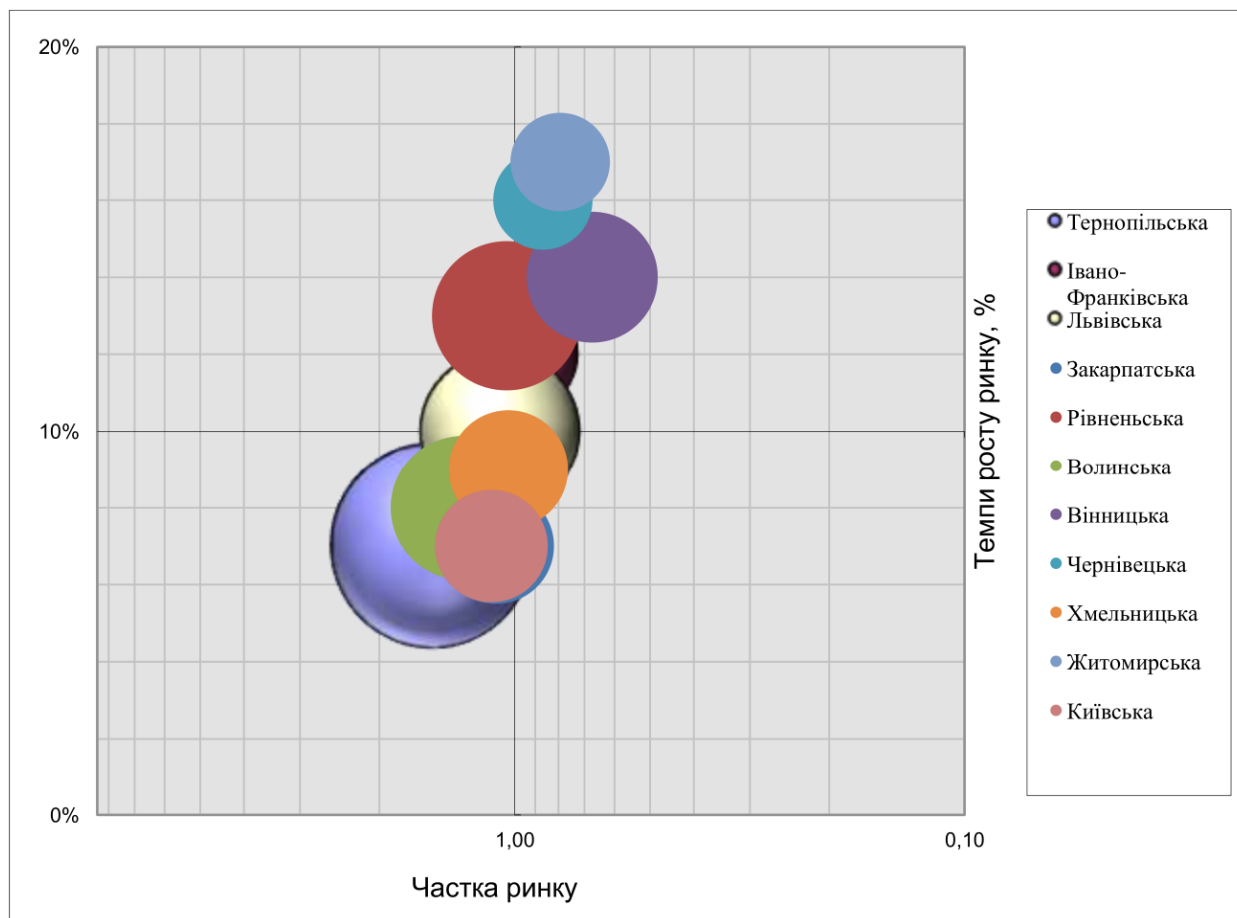


Рис. 3. 2. Матриця БКГ регіонів реалізації продукції ТМ «Молокія»

Джерело: побудовано автором

Рівненська область перебуває у секторі «зірки», що потребує поступового нарощування та збереження позицій. Львівська область розташована на перетині координат перебуваючи більшою частиною у секторі «зірки» та «дійні корови». Цей регіон потребує збільшення частки ринку, щоб забезпечити утримання позицій у секторі «дійні корови». Тернопільська, Волинська, Київська та Хмельницька області зосереджені у секторі «дійні корови». Цим регіонам доцільно поступово нарощувати обсяги продажу та зберігати досягнуті позиції. Очевидно, найкращі результати показує Тернопільська область, що має найбільшу частку ринку та приносить найбільші прибутки підприємству. Закарпатська область розташована на перетині секторів «дійні

корови» та «важкі діти» і потребує нарощення частки ринку для переходу у сектор «дійні корови».

Отже, за результатами аналізу матриці БКГ можна припустити, що для виведення на ринок нової продукції ТМ «Молокія» найпривабливішими регіонами є Тернопільська, Волинська та Рівненська області.

Варто зазначити, Тернопільський регіон має найвищі показники частки ринку серед регіонів, оскільки саме у цьому регіоні вперше з'явилась продукція «Тернопільського молокозаводу», тому впізнаваність та лояльність споживачів тут теж найбільша.

Волинська область також має хороші показники частки ринку, а Рівненська перебуває у секторі «зірки», що передбачає високі темпи росту ринку та показники частки ринку.

3.2. Рекомендації щодо розробки стратегії виведення нового товару на ринок

Молоко у більшості країн світу є невід'ємним традиційним продуктом людського раціону. Завдяки тому, що молоко містить усі поживні речовини в дрібнодисперсному або розчиненому стані, воно легко перетравлюється і добре засвоюється (на 95...98%) організмом більшості людей.

Проте, сьогодні зростає кількість наукових праць, які рекомендують обмежувати споживання молока певним верствам населення.

Так, британськими вченими було визначено категорії людей, яким протипоказано пити молоко та вживати продукти з його додаванням, а саме: алергікам, через наявність антигену «А»; після 50 років, через ризики розвитку атеросклерозу, якому можуть сприяти також складові молока. Крім того, з віком значно знижується здатність організму засвоювати молоко. Також людям з непереносимістю казеїну (молочний білок) та людям з дефіцитом лактози не варто вживати цей продукт харчування [47].

Усі ці фактори спричинили стрімкий розвиток світового ринку аналогів традиційного молока – напоїв рослинного походження.

Серед найвагоміших причин, що спонукають людей дотримуватися харчування на рослинній основі, можна виділити: зміцнення здоров'я, негативний вплив виробництва м'ясо-молочної продукції на навколишнє середовище, піклування про тварин, безпечність таких харчових продуктів, вартість, сумніви щодо достовірності маркування продуктів тваринництва тощо [4].

Аналіз статистичних даних свідчить про те, у більшості випадків споживачі, які дотримуються принципів здорового харчування, зупиняють свій вибір на рослинних заміниках молока (див. рис. 3.3). [46].

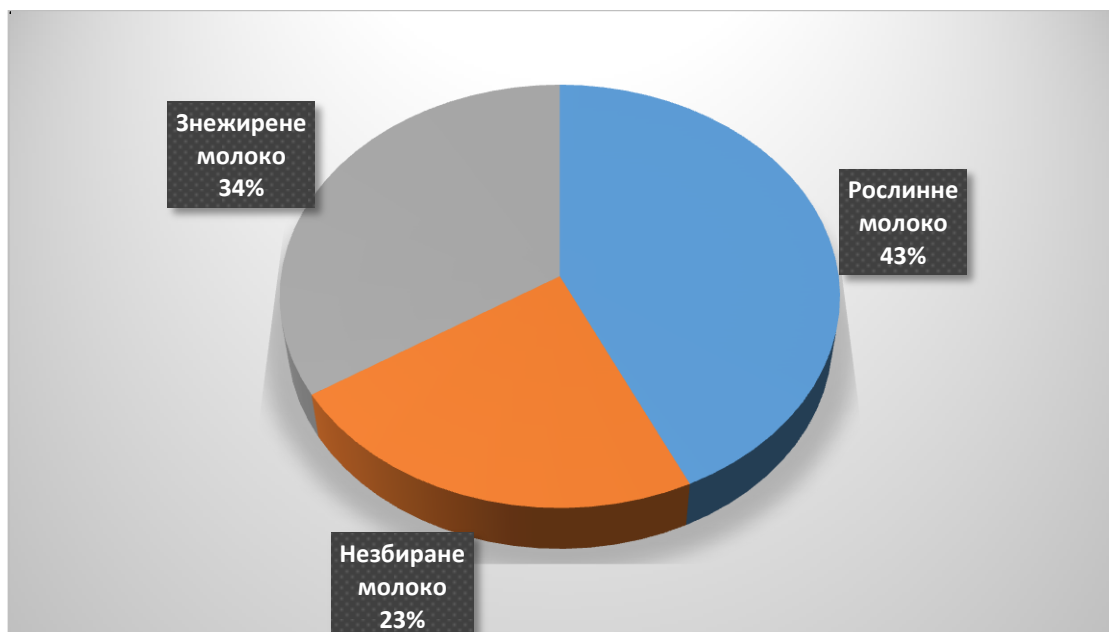


Рис. 3.3. Вподобання споживачів, які дотримуються здорового харчування, %

Лідерами на ринку рослинних аналогів молока у світі є компанії: The Hain Celestial Group, Koninklijke Wessanen, Organic Valley Cropp Cooperative, SunOpta, OATLY, Califia Farms, Eden Foods, Danone, Earth's Own Food Company і Blue Diamond Growers [47].

На українському ринку найпоширенішими аналогами молока є рослинні напої промислового виробництва з вівса, гречки, сої, мигдалю,

рису, та кокоса, також зустрічаються напої з насіння чіа, кіноа, кунжуту, коноплі.

Сьогодні більша частина вітчизняного ринку рослинних аналогів молока представлена продукцією іноземних виробників, зокрема компаніями: The bridge, Joya, Ecomil, Alpro, Ecomilk, Soya, та ін. Серед вітчизняних виробників, чия продукція найширше представлена у національних торговельних мережах, є компанія «Люстдорф». Її товари – вівсяний та гречаний напої – під торговою маркою «Ідеаль Немолоко» сертифіковані знаком «V-Label» від європейської спілки вегетаріанців.

Асортимент та середня вартість напоїв на рослинній сировині, представлених на ринку України наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Середні ринкові ціни напоїв на основі рослинної сировини у 2021р.,
грн за 1 літр [77]

Назва напою	Ціна, грн.
Конопляний напій	78...265
Кокосовий напій	74...179
Рисовий напій	59...283
Рисовий напій з кіноа	97...206
Напій з кеш'ю	77...144
Вівсяний напій	53...231
Напій з фундука	90...143
Соевий напій	65...226
Напій з кіноа	111...147
Мигдальний напій	62...235
Мигдально-кокосовий напій	80...149
Мигдальний напій з насінням чіа	137...157
Напій з кунжуту	99...130
Гречаний напій	52...89

Отже, діапазон цін є досить широким і залежить, в першу чергу від вартості сировини, з якої виготовляються напої.

За даними статистичної звітності темп росту ринку рослинних замінників молока швидко зростає, за даними компанії Pro-Consulting за останні п'ять

років у світі виробництво рослинних аналогів молока подвоїлося, а вітчизняний темп росту зазначеного ринку у 2021 році склав 19,5%.

Отже, можна зробити висновок, що цей ринок є досить привабливим.

За даними вторинних досліджень можна окреслити портрет потенційного цільової аудиторії. Продукція буде цікава тим, хто:

- дотримується посту;
- не вживає молочні продукти тваринного походження;
- має непереносимість лактози, казеїну;
- алергіки;
- дотримується здорового способу життя.

Можна зробити висновок, що потенційна цільова аудиторія – це активні молоді люди віком від 16 до 35, переважно з середньою або вищою освітою, доходом середнім та вищим середнього, які дбають про своє здоров'я, та дотримуються правильного способу життя і збалансованого харчування, активно користуються соціальними мережами, використовують їх для отримання додаткової інформації про продукти, які купують, є прихильниками веганства та вегетаріанства.

Пропонуємо виведення на ринок, в першу чергу вівсяний напій, оскільки за органолептичними показниками він найбільше подібний до традиційного молока, а також сировина для його виготовлення є однією з найдоступнішою і найдешевшою.

Серед потенційної цільової аудиторії також є заклади громадського харчування (кав'ярні, кондитерські, кафе, ресторани), які спеціалізуються на виготовленні веганської кави та інших напоїв, а також страв на основі рослинного молока.

За оцінками спеціалістів собівартість 1л вівсяного молока становитиме для досліджуваного підприємства 22-26 грн.

Вартість розробки і виведення на ринок виробництва рослинного молока згідно бізнес-плану становить \$ 105 тис., з яких 76% призначені для придбання обладнання. Відповідно до розрахунків спеціалістів Pro-consulting group, щорічна виручка складе приблизно \$ 145 тис. При рентабельності продажів у

20-22%, чистий прибуток буде складати не менше 25 тис. доларів на рік. Отже, інвестиційні витрати на реалізацію цього проєкту окупляться впродовж 3,5 років.

Висновки до розділу 3.

У розділі запропоновано рекомендації щодо стратегії росту досліджуваного підприємства. На основі побудови матриці Бостонської консультативної групи було проаналізовано товарну стратегію ПРАТ «Тернопільський молокозавод», підтверджено збалансованість асортиментного портфелю компанії, визначено регіони з найвищими темпами зростання частки ринку ТМ «Молокія». Було обґрунтовано доцільність розробки і виведення на ринок нового товару, а саме, вівсяного напою, який є рослинним заміником молока, що могло б забезпечити досліджуваному підприємству збільшення частки ринку, і у перспективі бути одним із інструментів досягнення стратегічної цілі: увійти до топ-5 найбільших виробників молочної продукції України.

Також за допомогою матриці БКГ було запропоновано регіони, найбільш сприятливі для виведення нового товару. У процесі дослідження було виділено цільові аудиторії, на які розрахований новий товар (вівсяне молоко). За оцінками експертів, термін окупності запропонованого проєкту складатиме 3,5 років.

ВИСНОВКИ

Проведене кваліфікаційне дослідження щодо розробки маркетингової стратегії росту підприємства на прикладі ПРАТ «Тернопільський молокозавод» дозволило зробити наступні висновки та рекомендації:

По-перше, ефективна розробка маркетингової стратегії розвитку підприємства є одним із найважливіших способів забезпечення його стабільних та конкурентоспроможних позицій на ринку як сьогодні, так і в майбутньому. У зв'язку з цим, зростає роль розробки та застосування

ефективних стратегій, які дозволяють узгоджувати цілі та можливості, максимально використовувати існуючий потенціал підприємства та адекватно реагувати на тенденції ринку та поведінку споживачів.

По-друге, сам термін «стратегічний маркетинг» відносно «молодий». Він з'явився наприкінці 80-х початку 90-х років ХХ століття. Серед відомих маркетингологів, як теоретиків, так і практиків немає єдиної спільної позиції щодо визначення суті цього поняття. Проте, більшість з них сходяться на думці, що маркетингова стратегія – це головна функціональна стратегія, яка визначає ринковий успіх підприємства і заснована на маркетингових дослідженнях споживачів, конкурентів, ринку, та прогнозуванні майбутніх тенденцій розвитку. Також більшість авторів поділяють думку, що розробка маркетингової стратегії діяльності компанії є одним з її ключових інструментів для утримання провідних позицій на ринку в умовах в непередбачуваності зовнішнього середовища та зростаючої кількості конкурентів. Вона є систематичним планом поведінки компанії, спрямованим на найефективніше використання ресурсів та досягнення максимальної прибутковості на перспективу.

Завдяки правильній розробці маркетингової стратегії можна поглиблено проаналізувати діяльність фірми, виявивши усі сильні та слабкі сторони, що приведе до підвищення ефективності управління, і як наслідок до кращої роботи підприємства загалом.

Немає єдиного «уніфікованого рецепту» розробки оптимальної маркетингової стратегії для усіх підприємств, оскільки цей процес значною мірою вимагає творчого підходу, ґрунтується на професіоналізмі, інтуїції та досвіді персоналу, а кожна компанія індивідуальна та має унікальні умови розвитку.

У процесі аналізу діяльності досліджуваного підприємства на українському ринку молочної продукції було з'ясовано, що ПРАТ «Тернопільський молокозавод» займає досить сильні позиції серед найбільших гравців на ринку молочної продукції України, а також володіє достатніми

потужностями для подальшого збільшення обсягів збуту, про що свідчать дані звітності за 2020-2021 рр.

Крім цього було проаналізовано структуру ринку та визначено основних конкурентних компаній. Було досліджено маркетингове середовище ТМ «Молокія», в процесі якого визначено фактори макро-, мезо-, та мікросередовища, які найбільше впливають на діяльність підприємства.

Проведений SWOT-аналіз дозволив встановити сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства, можливості та загрози у досягненні основних цілей, а також проаналізувати шляхи нівелювання загроз і слабких сторін за допомогою правильного використання можливостей та сильних сторін компанії. Також було встановлено, що в сучасних умовах одним зі шляхів досягнення поставлених цілей може стати виведення на ринок нового товару поряд із інтенсивним збутом основного асортиментного ряду підприємства.

За результатами виконання роботи запропоновано рекомендації щодо стратегії росту досліджуваного підприємства. На основі побудови матриці Бостонської консультативної групи було проаналізовано товарну стратегію ПРАТ «Тернопільський молокозавод», підтверджено збалансованість асортиментного портфелю компанії, визначено регіони з найвищими темпами зростання частки ринку ТМ «Молокія».

Було обґрунтовано доцільність розробки і виведення на ринок нового товару, а саме, вівсяного напою, який є рослинним заміником молока, що могло б забезпечити досліджуваному підприємству збільшення частки ринку, і у перспективі бути одним із інструментів досягнення стратегічної цілі: увійти до топ-5 найбільших виробників молочної продукції України.

Також за допомогою матриці БКГ було запропоновано регіони, найбільш сприятливі для виведення нового товару. У процесі дослідження було виділено цільові аудиторії, на які розрахований новий товар (вівсяне молоко). За оцінками експертів, термін окупності запропонованого проекту складатиме 3,5 років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоєв Г. Л. Конкуренція: аналіз, стратегія и практика. М. : Центр економіки и маркетинга, 2001. 270 с.
2. Безлактозні продукти. URL: <https://blog.metro.ua/ru/bezlaktoznye-produkty-molochka-poleznaya-vsem/>.
3. Борисова Т.М., Хрупович С.Є. Глобальна конкуренція: роль та місце у системі маркетингового середовища. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2021. Том 68. № 1. С. 159–165. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34853/2/GEB_2021v68n1_Borysova_T-Global_competition_the_159-165.pdf . (дата звернення: 16.09.2022)
4. Борисова Т., Процишин Ю. Дослідження векторів використання Інтернет-маркетингу в сфері міського громадського транспорту. *Вісник ХНУ*. 2020, №2. С. 130-135. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N2\(280\).pdf#page=130](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N2(280).pdf#page=130) (Дата звернення: 1.09.2022)
5. Борисова Т.М. Інструменти Інтернет-маркетингу некомерційних організацій України. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. Том 1. № 2. С. 53-75.
6. Борисова Т.М. Міжнародна економічна конкуренція: Навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 233 с.
7. Борисова Т.М. Протидіючий маркетинг некомерційних суб'єктів: Монографія. Протидіючий маркетинг некомерційних суб'єктів. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 214 с.
8. Борисяк О. В. Оптимізаційні виклики у системі управління персоналом підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 1 (13). С. 78-82.

9. Борисяк О. В., Іванечко Н. Р. Формування цифрового комунікативного середовища з надання енергетичних послуг на засадах кліматично нейтрального розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 44-50.

10. Бутко М.П., Соломаха І.В. Становлення вітчизняного ринку флористичної продукції в умовах євроінтеграції: монографія. Чернігів, ЧНТУ, 2017. 294 с.

11. Вікова структура населення. URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/dem/piramid/all.php>.

12. Воронюк А., Полищук А. Актуальний Інтернет-маркетинг. К.: Агенство «Іріо». 2018. 160 с.

13. Гавриш О. А. Кухарук А. Д., Іванова Т. В. Конкурентоспроможність промислових підприємств [Текст]: монографія; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". Київ : НТУУ "КПІ", 2016. 159 с.

14. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Навчальний посібник К.: Лібра, 2008. 717 с.

15. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 01.07.2022)

16. Доходи населення по регіонах. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/gdn/dvn_ric/dvn_ric_u/dn_reg2013_u.html.

17. Діаграма популярності продуктів доставки. URL: <https://mmr.ua/show/banany-kartofel-i-pivo-cho-ukrainczy-zakazyvayut-na-dom>.

18. Дудар В.Т. Конкурентні переваги властивостей органічної агропродовольчої продукції з позицій маркетингу. *Вісник THEU*. 2019. Випуск 1. С. 131-140.

19. Дудар В.Т. Оцінка властивостей органічної агропродовольчої продукції як важливого елемента комплексу маркетингу. *SWorld Journal*. Issue №4. vol. 3. (Yolnat PE, Minsk, 2018). URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/ru/e-journal/belarus/2523-4692/msr4> (дата звернення: 16.09.2022)

20. Дудар В.Т. Формування цінових стратегій підприємств органічного сектора для досягнення маркетингових цілей. *Вісник THEU*. Випуск 2. 2018. С. 45-54.

21. Закон "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникнення і поширення коронавірусної хвороби (COVID-19)". Офіційний веб-портал Верховної Ради України URL:<https://www.rada.gov.ua/news/-Novyny/190869.html>
22. Зміна клімату. Національний екологічний центр України. URL: <http://necu.org.ua/climate/>
23. Итоги года молоко. Бізнес видання Дело URL: <https://delo.ua/business/itogi-godamoloko-349186/>
24. Іванечко Н. Р., Хрупович С.Є. Контекстна реклама: метрики і КРІ. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2019. Том 61. № 6. С. 79–84. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/31588>. (дата звернення: 20.09.2022)
25. Іванечко Н., Борисяк О., Леонова І. Транспортний шеринг: маркетингові аспекти. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 1. С. 55-65.
26. Іванечко Н.Р. Маркетинг підприємств сфери розваг і відпочинку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія Економічні науки. 2018. № 2 (87). С. 101-107. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1465>. (дата звернення: 20.09.2022)
27. Іванечко, Н., Процишин, Ю., Никитишин, Т. Цифрові технології в роздрібній торгівлі: зарубіжний та Український досвід. *Food Industry Economics*. 2020, 12(1). URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v12i1.1671>. (дата звернення: 20.09.2022)
28. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія; за заг. ред. Ю. Б. Іванова. ХНЕУ. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.
29. Історія ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://pjsc.molokija.com/ua/istoriya-kompanii>.
30. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж. Основы маркетинга. 2-е европ. изд. М. ; СПб. ; К. : Изд. дом "Вильямс", 2002. 944 с.
31. Луців О.Р. Конкурентна стратегія підприємства в умовах невизначеності [Текст] : монографія; ДВНЗ "Терноп. держ. мед. ун-т ім. І. Я. Горбачевського". Тернопіль : Астон, 2016. 199 с.

32. Меленчук Ю. Т. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. 1/6. С. 18-22. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.38384> (дата звернення: 16.09.2022)
33. Молочний ринок очікує глобальна криза. URL: <https://kurkul.com/news/20331-molochniy-rinok-ochikuye-globalna-kriza--dumka>
34. Мультимедійна платформа іномовлення України. URL: <https://www.ukrinform.ua>
35. Надь Н.М. \ \ Науковий вісник Ужгородського університету 2006, №5
36. Окрепкий Р.Б. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації товарного ринку та ступеня його монополізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 81-88.
37. Окрепкий Р.Б. Реалізація концепції масової кастомізації у сфері послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск № 25. С. 182-185.
38. Окрепкий Р.Б. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. Вип. 2 (27). С. 283-289.
39. Окрепкий Р.Б. Тактичне прогнозування попиту як інструмент подолання диспропорцій у виробництві та споживанні продукції підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. №2. С. 188-194.
40. Окрепкий Р.Б. Упровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств міського електротранспорту. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 1. С. 118-131.
41. Офіційний сайт Alpro. URL: <https://www.alpro.com/ru/products/drinks/#filter&>
42. Офіційний сайт Вітмарк-Україна. URL: <https://vitmark.com/uk/>
43. Офіційний сайт Есоміл. URL: <http://junimed.ua/ecomil/>
44. Офіційний сайт підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://molokija.com>
45. [Пилипенко](#) А.А., Фартушняк О.В., Пасічник І. Ю. Конкурентоспроможність продукції промислового підприємства: організація

управління та маркетингове забезпечення [Текст] : монографія; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків : Лібуркіна Л. М., 2017. 275 с.

46. Попит на молочну продукцію. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-molochnoj-produkcii-v-ukraine-2019-god>.

47. Популярність рослинного молока. BBC Україна. URL: <https://www.bbc.com/-ukrainian/blogs-46044734>

48. Продукція ТМ «Молокія». URL: <https://molokija.com/ru/products>

49. Процишин Ю.Т., Борисова Т.М. Дослідження векторів використання інтернет-маркетингу в сфері міського громадського транспорту. *Вісник ХНУ*. 2020, №2. С. 130-135.

50. Процишин Ю.Т. Ефективність використання Е-mail маркетингу. «ЛОГОС. Мистецтво наукової думки». 2019. №5. С. 13-15. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/20> (дата звернення: 16.09.2021)

51. Процишин Ю.Т. Наявність брендбуку—одна з обов'язкових умов створення сильної корпоративної культури. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 142-145. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-32> (дата звернення: 16.09.2022)

52. Процишин Ю.Т., Іванечко Н.Р., Крулевський А.В. Інтернет-маркетинг: email-розсилка в освітній сфері. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Випуск 3(77), Ч.2, С. 134-142. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-39> (дата звернення: 20.09.2022)

53. Річний звіт емітента 2017. URL: <https://qps.ru/XgKtP>.

54. Сайт «ТМ Молокія». URL: <https://molokija.com> (дата звернення: 01.07.2022)

55. Сайт онлайн-журналу про вирощування, управління та агробізнес URL: <https://www.growhow.in.ua> (дата звернення: 01.09.2022)

56. Сайт URL: <https://pro-consulting.ua> (дата звернення: 01.09.2022)

57. Сайт «ProZorro». URL: <https://clarity-project.info>. (дата звернення: 01.07.2021)

58. Сертифікати ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://molokija.com/certificate>.

59. Смолін І. В., Опанасюк Ю. І. Конкурентоспроможність підприємств [Текст] : монографія. Київ : Генеза, 2014. 204 с.
60. Сторінка на facebook ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://www.facebook.com/molokija/>.
61. Сторінка на youtube ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://www.youtube.com/channel/UCUWCHtLrHWnVEUCnS8SreCg>.
62. Структура виробництва молочної продукції України в 2019 році. URL: <http://milkua.info/uk/post/virobnictvo-molocnoi-produkcii-u-sicni-cervni-2019-roku>.
63. Сутність та типи стилів керівництва. URL: <https://qps.ru/CF8kr>.
64. Сучасна інтерпретація еволюції рівнів лояльності споживача. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/14.pdf.
65. ТОП-10 українських виробників молочної продукції. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/top-10-ukrainskih-virobnikov-molocnoi-produkcii>.
66. Хрупович С.Є., Борисова Т.М. Використання штучного інтелекту при маркетинговому аналізі неструктурованих даних. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. №1. С. 17-26. URL: <http://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/127/114>. (дата звернення: 16.09.2022)
67. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01. Львів, 2005. 22 с.
68. Хрупович С.Є. Іванечко Н.Р. Інструменти управління креативним маркетингом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №1 С. 138-143. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N1\(278\).pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N1(278).pdf). (дата звернення: 16.10.2022)
69. Хрупович С.Є., Мариненко Н.Ю. Використання теорії ігор при вивченні суспільно-економічної поведінки української молоді. *Економіка і управління*, 2017. №4 (76). URL: <http://elartu.tntu.edu.ua>. (дата звернення: 16.10.2021)
70. Ціни молочної продукції. URL: <https://auchan.zakaz.ua/uk/search?q=молоко>

71. Borysiak O., Brych V., Brych B. Digital marketing components of providing information about energy service companies in the conditions of green energy development. *New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges* : collective monograph / scientific edited by M. Bezpartochnyi. VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia : VUZF Publishing House «St. Grigorii Bogoslov», 2020. Vol. 2. P. 231-240.

72. Borysova, T., Monastyrskiy, G., Zielinska, A. & Barczak, M. (2019). Innovation Activity Development of Urban Public Transport Service Providers: Multifactor Economic and Mathematical Model. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 98-109. URL: http://doi.org/10.21272/mmi.2019.4-08/http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/08_%D0%90266-2019_Borysova%20et%20al.pdf (Дата звернення: 1.09.2022)

73. Ivanechko N., Borysova T., Monastyrskiy G. Research of customer buying behavior on the Ukrainian electromobile market. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*. 2020. №4 (35). 507-513 P. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222527> (дата звернення: 20.09.2022)

74. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/moloko-iz-konopli-kak-ukraine-zarobotat-na-vsemirnom-prinuzhdenii-k-vegetarianstvu-04032021-417650>

75. URL: <https://www.hempmarket.org.ua/uk/stanet-li-konoplyanoe-moloko-dostoynoy-alternativoy-korovemu>

76. URL: <https://konkurent.ua/publication/1696/partizanskij-marketing-abo-yak-obrati-strategiyu-dlya-uspishnogo-brendu/> (дата звернення: 22.09.2022)

77. URL: <http://milkua.info/uk/post/podesevsanna-birzovih-produktiv-popri-deficit-moloka-so-bude-z-cinami-propozicii-sirovini-i-vidnovlennam-virobnictva> (дата звернення: 20.09.2022)

