

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки
(інститут)

Фінансово-економічний факультет
(факультет)

Кафедра маркетингу
(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня **бакалавра**
(бакалавра, магістра)

студента Портного Данила Миколайовича
(ПІБ)

академічної групи 075-20-2
(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
(офіційна назва)

на тему «Стратегічне планування маркетингової діяльності підприємства»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Палехова Л.Л.	65	задовільно	
розділів:				
1. Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Палехова Л.Л.	65	задовільно	
2. Дослідження маркетингового середовища підприємства	Палехова Л.Л.	65	задовільно	
3. Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Палехова Л.Л.	65	задовільно	
Рецензент	Швець В.Я.	65	задовільно	
Нормоконтролер	Магеррамова І.А.			

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:завідувач кафедри маркетингу
(повна назва)Касян С.Я.

(підпис) (прізвище, ініціали)

« ___ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра
(бакалавра, магістра)студенту Портному Д.М. академічної групи 075-20-2
(прізвище та ініціали) (шифр)спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
(офіційна назва)на тему «Стратегічне планування маркетингової діяльності підприємства»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____ № _____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Теоретично-методологічні основи стратегічного планування в маркетинговій діяльності підприємства	20.05.2024 р. – 30.05.2024 р.
Дослідження маркетингового середовища підприємства	Стан та оцінка економічної діяльності та маркетингового середовища в ТОВ «ХЛБЗОЗАВОД № 10»	31.05.2024 р. – 14.06.2024 р.
Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Перспективні напрями вдосконалення процесу стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства	15.06.2024 р. – 23.06.2024 р.
Оформлення та надання кваліфікаційної роботи бакалавра до ЕК		24.06.2024 р. - 30.06.2024 р.

Завдання видано _____
(підпис керівника)Палехова Л.Л.
(прізвище, ініціали)Дата видачі 20.05.2024 р.Дата подання до екзаменаційної комісії 28.06.2024 р.Прийнято до виконання _____
(підпис студента)Портной Д.М.
(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 67 сторінках, 29 таблицях, 11 рисунках, 27 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПЛАНУВАННЯ, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, ПРОДУКЦІЯ, ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ, ПОТРЕБИ СПОЖИВАЧІВ.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес стратегічного планування в умовах маркетингової орієнтації діяльності підприємства хлібопекарної промисловості.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та організаційно-економічних аспектів та практичних положень стратегічного планування маркетингової діяльності ТОВ «Хлібозавод № 10» м. Дніпро.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка науково-методичних аспектів і розробка перспективних напрямів стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства хлібопекарної промисловості.

Положення, що захищаються – рекомендації щодо процесу маркетингового стратегічного планування на підприємстві та підвищення його ефективності.

Методи дослідження. У роботі застосовано набір маркетингових методів: матричний аналіз (для побудови матриць Бостонської консалтингової групи для товарного портфеля підприємства, матриця McKinsey), SWOT-аналіз (для дослідження маркетингових можливостей і загроз, сильних і слабких сторін підприємства в межах оцінки його стратегічних маркетингових позицій), SPACE-аналіз; економіко-математичного моделювання (для розробки оптимізованого виду товару).

Інформаційною базою дослідження є наукові праці з досліджень як вітчизняних, так і закордонних вчених, що займалися вивченням питань організації маркетингової діяльності на підприємстві; законодавчі та нормативні акти України, періодичні видання.

ABSTRACT

Explanatory note: 67 pages, 29 tables, 11 figures, 27 sources.

KEYWORDS: PLANNING, MARKETING ACTIVITIES, STRATEGY, PRODUCTS, PRODUCT QUALITY, CONSUMER NEEDS.

The object of the qualification work is the process of strategic planning in terms of marketing orientation of the enterprise of the bakery industry.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological, organizational and economic aspects and practical provisions of strategic planning of marketing activities of LLC "Hlibozavod No. 10" in Dnipro.

The purpose of the qualification work is the development of scientific-methodical and practical aspects regarding the development of promising areas of strategic planning of the marketing activities.

Protected provisions – recommendations regarding the process of marketing strategic planning at the enterprise and improving its efficiency.

Research methods. The work uses a set of specific methods of marketing research: matrix analysis (for building matrices of the Boston Consulting Group for the company's product portfolio, McKinsey matrix), SWOT analysis (for researching marketing opportunities and threats, strengths and weaknesses of the enterprise within the framework of assessing its strategic marketing positions), SPACE analysis; economic and mathematical modeling (for the development of an optimized type of product).

The information base of the research is the scientific works of research by both domestic and foreign scientists who were engaged in the study of the organization of marketing activities at the enterprise; legislative and regulatory acts of Ukraine, periodicals.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність, принципи та моделі стратегічного планування	10
1.2 Методологія процесу стратегічного планування в маркетингу	14
РОЗДІЛ 2 СТАН ТА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «ХЛІБОЗАВОД № 10»	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Хлібозавод №10»	22
2.2 Оцінка маркетингової діяльності підприємства	31
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ХЛІБОЗАВОД № 10»	42
3.1 Процес маркетингового стратегічного планування в ТОВ «Хлібозавод № 10»	42
3.2 Проведення SWOT-аналізу та формування матриці БКГ для ТОВ «Хлібозавод №10»	48
3.3 Обґрунтування нової стратегії планування маркетингової діяльності підприємства за допомогою SPACE-аналізу	55
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Актуальність теми. Хлібобулочна галузь є висококонкурентною, де споживачі мають широкий вибір продукції. Стратегічне планування допомагає підприємствам виділитися серед конкурентів, запропонувати унікальну цінність та задовольнити потреби споживачів, які все більше звертають увагу на якість продукції, натуральність інгредієнтів, екологічність виробництва та здоровий спосіб життя. Планування маркетингової діяльності дозволяє враховувати ці тенденції та адаптувати асортимент продукції відповідно до змін у споживчих уподобаннях.

Впровадження нових технологій у виробництві та маркетингу відкриває нові можливості для підвищення ефективності діяльності хлібобулочних підприємств. Стратегічне планування допомагає інтегрувати ці інновації в бізнес-процеси.

Зміни в економічній ситуації, такі як коливання цін на сировину, рівень інфляції, впливають на рентабельність хлібобулочних підприємств. Завдяки стратегічному плануванню можна ефективніше управляти ресурсами та мінімізувати ризики.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що грамотне, обґрунтоване маркетингове рішення та правильно сформована стратегія планування маркетингової діяльності допоможуть підприємству вижити за несприятливих умов зовнішнього середовища.

Концепції маркетингового стратегічного планування на підприємстві в сучасній економічній літературі приділяється значна увага. Проблеми стратегічного маркетингу та формування маркетингових стратегій розглядалися в роботах провідних іноземних вчених, серед яких слід виділити І. Ансоффа, Г. Асселя, М.Мінцберга, М. Портера, М. Хамеля, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, П. Дойля, А. Томпсона, Ж.-Ж. Ламбена.

Серед вітчизняних вчених питаннями стратегічного маркетингово планування займаються: І. Тараненко, І. Перезовова, С. Касян, Л. Палехова, Л. Масіна, Н. Бойчук, А. Афанасенко, О. Логінова, М. Полухович та ін.

Про те, більшість аспектів питання часто розглядаються окремо, як самостійні напрями маркетингового стратегічного планування без використання комплексного підходу. Зокрема, суттєвими проблемами сучасної теоретичної бази стратегічного маркетингу є надмірна узагальненість наявних схем маркетингового стратегічного планування підприємства, які не враховують всі можливі рівні організаційної структури компанії або абстрагують відмінності в формах організації відділу маркетингу, та відсутність достатньо повного визначення поняття «маркетингова стратегія» або «стратегія» в цілому [58].

Об'єктом кваліфікаційної роботи являється процес стратегічного планування в умовах маркетингової орієнтації діяльності підприємства хлібопекарної промисловості.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та організаційно-економічних аспектів та практичних положень стратегічного планування маркетингової діяльності ТОВ «Хлібозавод № 10» м. Дніпро.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка науково-методичних і практичних аспектів щодо розробки перспективних напрямів стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства хлібопекарної промисловості.

Завдання наукових досліджень. Для досягнення цієї мети в кваліфікаційній роботі було вирішено наступні завдання:

- встановлено сутності, принципів та моделей стратегічного планування;
- визначено особливості маркетингового стратегічного планування на підприємстві;
- досліджено методологічні аспекти процесу стратегічного планування маркетингу;

- здійснено аналізу організаційно-економічної характеристики підприємства;
- досліджено стан стратегічного маркетингу та рівня його планування на підприємстві;
- проведено SWOT-аналіз, SPACE-аналіз;
- побудовано матриці БКГ.

Методи дослідження. Вирішення поставлених у кваліфікаційній роботі бакалавра завдань здійснювалося з використанням наступних методів: загальнонаукові методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція (для обґрунтування теоретичних положень щодо стратегічного маркетингу в системі управління підприємством, а також для обґрунтування практичних рекомендацій); методи економіко-статистичного аналізу: табличний (для представлення розрахунків і конкретних результатів досліджень), графічний (для побудови діаграми за результатами дослідження структури вартості основних фондів підприємства, схеми товарної номенклатури підприємства та ін.); маркетингові методи: матричний аналіз (для побудови матриць Бостонської консалтингової групи для товарного портфеля підприємства, матриця McKinsey), SWOT-аналіз (для дослідження маркетингових можливостей і загроз, сильних і слабких сторін підприємства в межах оцінки його стратегічних маркетингових позицій), SPACE-аналіз; економіко-математичного моделювання (для розробки оптимізованого виду товару).

Теоретичною базою дослідження в кваліфікаційній роботі виступають наукові праці досліджень як вітчизняних, так і закордонних вчених, що займалися вивченням питань організації маркетингової діяльності на підприємстві; законодавчі та нормативні акти України, періодичні видання, а також фінансова звітність ТОВ «Хлібозавод №10» м. Дніпро та інші джерела інформації.

Практичне значення одержаних результатів кваліфікаційної роботи полягає в науково-обґрунтованих рекомендаціях щодо процесу

маркетингового стратегічного планування на підприємстві та підвищення його ефективності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Текст кваліфікаційної роботи викладено на 63 сторінках основного тексту, 11 рисунках, 29 таблицях, список використаних джерел складається з 27 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, принципи та моделі стратегічного планування

Стратегія - це комплексний план дій, розроблений для досягнення довгострокових цілей та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Стратегія визначає напрям розвитку організації, використовуючи наявні ресурси та можливості, враховуючи при цьому зовнішні та внутрішні фактори впливу.

Для встановлення сутності стратегічного планування, доцільним є вивчення поглядів і підходів відомих вчених і науковців щодо визначення поняття стратегії взагалі. Майкл Портер (Michael Porter) визначає стратегію як створення унікальної та цінної позиції, що передбачає ряд різних видів діяльності. Він акцентує увагу на конкурентних стратегіях, зокрема на стратегії диференціації, стратегії лідерства за витратами та стратегії фокусування. Генрі Мінцберг (Henry Mintzberg) акцентує увагу на тому, що стратегія може бути як планом, так і результатом діяльності організації, що виникає з певного набору дій [16]. За визначенням Кеннет Ендрюс (Kenneth Andrews) стратегія – це модель рішень в організації, яка визначає цілі та завдання, а також ключові принципи дій для досягнення цих цілей [14]. Ткачук О. підкреслює важливість аналітичного підходу та системного аналізу у стратегічному плануванні [17]. З наведених визначень видно, що підприємство повинно розробляти стратегії і управляти ними в трьох сферах: внутрішні ресурси підприємства; бізнес-середовище, в якому воно функціонує; здатність підприємства створювати додану вартість.

Різні підходи до визначення стратегії відображають специфіку економічного середовища та управлінської практики [9]. Основні причини, чому потрібно розробляти стратегію для підприємства наведені у табл. 1.1

Таблиця 1.1 – Причини розробки стратегій для підприємств [7; 18; 21]

Причини	Характеристика
Визначення напрямку розвитку	Дозволяє підприємству чітко усвідомлювати, куди воно рухається і як воно планує досягти своїх цілей.
Підвищення конкурентоспроможності	Допомагає забезпечити стійке зростання та зміцнення позицій на ринку.
Оптимальне використання ресурсів	Дозволяє підприємству ефективно розподіляти свої фінансові, матеріальні та людські ресурси, спрямовуючи їх на досягнення найважливіших цілей і завдань.
Адаптація до змін	Допомагає підприємству адаптуватися до нових умов, своєчасно реагувати на виклики та нові можливості.
Управління ризиками	Дозволяє підприємству уникнути несподіваних проблем та підготуватися до можливих кризових ситуацій.
Забезпечення узгодженості дій	Забезпечує координацію та синергію в роботі, сприяючи досягненню спільних цілей.
Підвищення мотивації персоналу	Мотивує співробітників, оскільки вони розуміють, яку роль вони грають у досягненні стратегічних цілей підприємства.
Залучення інвестицій	Сприяє залученню додаткових фінансових ресурсів для реалізації проєктів.
Покращення іміджу підприємства	Стратегія, орієнтована на соціальну відповідальність та сталий розвиток, сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства серед зацікавленої аудиторії
Забезпечення сталого розвитку	Сприяє довгостроковому розвитку підприємства, допомагаючи уникнути короткострокових рішень, які можуть бути шкідливими в довгостроковій перспективі.

Основні етапи стратегічного планування маркетингової діяльності зображено на рис. 1.1. Пояснимо їх зміст.

Аналіз ринку включає аналіз попиту на продукцію, вивчення споживчих вподобань, аналіз конкурентів і загальних тенденцій ринку.

Визначення цілей забезпечує формулювання загальної місії підприємства та бачення його майбутнього.

Розробка маркетингових стратегій відбувається через визначення цільових сегментів, на які буде спрямована маркетингова діяльність; розробку унікальної ціннісної пропозиції для кожного сегменту ринку.

Реалізація стратегій передбачає деталізацію заходів, необхідних для досягнення стратегічних цілей.



Рисунок 1.1 – Основні етапи стратегічного планування маркетингової діяльності [4; 19]

Моніторинг та оцінка результатів зумовлює проведення постійного моніторингу виконання плану, оцінку ефективності маркетингових заходів, а також зумовлює внесення необхідних коректив у стратегії та тактики на основі отриманих результатів і зворотного зв'язку [22].

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо вона відповідає таким основним принципам:

Принцип відповідності місії та баченню підприємства. Бачення описує довгострокові прагнення підприємства та орієнтири для його розвитку.

Принцип системного підходу. Взаємодія між різними компонентами підприємства повинна сприяти досягненню загальних цілей.

Принцип безперервності. Підприємство повинно бути готове до змін та швидко адаптувати свої стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Принцип гнучкості. Стратегічні плани повинні бути достатньо гнучкими, щоб враховувати нові можливості та загрози. Можливість швидкого реагування на зміни ринкових умов та конкурентного середовища.

Принцип участі та залучення. Відкритий обмін інформацією та залучення персоналу до прийняття рішень сприяє кращому розумінню та підтримці стратегічних цілей.

Принцип обґрунтованості. Використання актуальної та точної інформації для прийняття обґрунтованих рішень.

Принцип цілеспрямованості. Спрямування зусиль на досягнення конкретних результатів, які можуть бути оцінені.

Принцип економічності. Впровадження ефективних методів управління для зниження витрат і підвищення рентабельності.

Принцип відповідальності. Регулярний контроль за виконанням планів та звітність про досягнення результатів.

Принцип інноваційності. Використання нових технологій, методів та підходів для підвищення ефективності діяльності підприємства [23].

Дотримання цих принципів забезпечує ефективність стратегічного планування, дозволяючи підприємству досягати своїх цілей, адаптуватися до змін та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

В організації процесу стратегічного управління важливу роль відіграють вдало підібрані моделі планування, за допомогою яких підприємство може досягти бажаних результатів. До основних моделей стратегічного планування відносяться:

1 Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини» спрямована на виявлення та усунення розриву між поточним станом підприємства і його бажаним станом у майбутньому.

2 Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг орієнтована на виявлення та використання ринкових можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

3 Модель стратегічного планування, спрямована на розробку стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. постійний аналіз ринку і коригування стратегій відповідно до змін у конкурентному середовищі.

4 Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу.

5 Модель стратегічного планування, що враховує розміри підприємства. Ця модель адаптує процес стратегічного планування до масштабів і ресурсів підприємства.

Кожна з цих моделей стратегічного планування має свої особливості і підходить для різних типів підприємств та ситуацій. Вибір конкретної моделі залежить від специфіки підприємства, його стратегічних цілей, ресурсів та ринкових умов [8].

1.2 Методологія процесу стратегічного планування в маркетингу

Методологія процесу стратегічного маркетингового планування забезпечує чітку структуру для прийняття рішень та дозволяє гнучко реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Обираючи стратегію, керівництво стикається з трьома основними питаннями, які допомагають визначити найкращий курс дій для досягнення цілей підприємства, зокрема [24]:

1 *Де ми зараз?* Це питання стосується аналізу поточної ситуації підприємства, включаючи внутрішні та зовнішні фактори. Воно допомагає зрозуміти:

- поточний стан бізнесу - оцінка фінансових показників, продуктивності, ринкової позиції та конкурентних переваг;
- аналіз середовища - SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз на ринку;
- ринкова ситуація - дослідження ринкових тенденцій, конкурентів та потреб споживачів.

2 *Куди ми хочемо йти?* Це питання стосується визначення майбутнього стану підприємства, включаючи його бачення, місію та стратегічні цілі. Воно допомагає відповісти на наступні аспекти:

- визначення цілей - формулювання чітких, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі (SMART) цілей;
- бачення та місія - визначення довгострокового бачення компанії та місії, що описує її призначення та цінності;
- стратегічні пріоритети - визначення ключових напрямків розвитку та інвестицій, що сприятимуть досягненню поставлених цілей.

3 *Як ми туди потрапимо?* Це питання стосується розробки та впровадження стратегій, що дозволять досягти бажаного стану. Воно включає наступні компоненти:

- розробка стратегії - визначення конкретних дій, що необхідно здійснити для досягнення цілей. Це може включати стратегії росту, диверсифікації, інновацій, зниження витрат тощо;
- планування ресурсів - оцінка необхідних ресурсів (фінансових, людських, технологічних) та розподіл їх для реалізації стратегії;
- впровадження стратегії - розробка детальних планів дій, включаючи графіки, відповідальних осіб та контрольні точки;
- моніторинг та контроль - встановлення системи моніторингу для відстеження виконання стратегії та внесення коригувань у разі необхідності.

Серед методів стратегічного аналізу, які застосовуються в маркетинговій діяльності, найбільше розповсюдження отримали графічні та матричні методи.

Матриця Ансоффа, відома також як Матриця продукт-ринок або Матриця зростання Ансоффа, є інструментом стратегічного планування, який допомагає компаніям визначити їхні стратегії зростання. Матриця складається з чотирьох стратегій, що базуються на поєднанні поточних і нових продуктів та ринків (див. рис. 1.2).

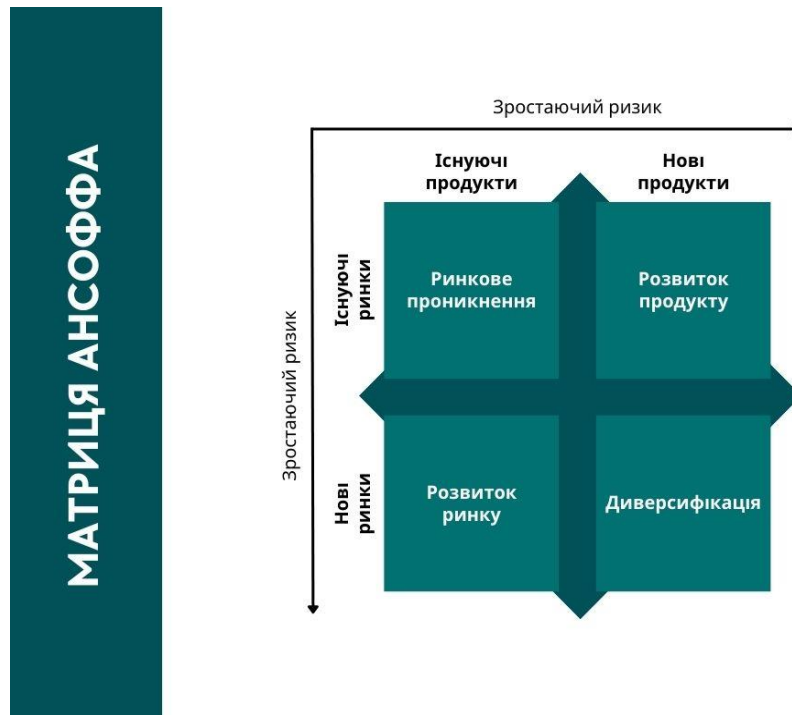


Рисунок 1.2 – Візуальне представлення Матриці Ансоффа [14]

Компоненти Матриці Ансоффа: 1) *Ринкове проникнення (Market Penetration)*. Стратегії: збільшення обсягів продажу серед поточних клієнтів; привертання клієнтів конкурентів; поліпшення маркетингових зусиль (реклама, промоції, знижки). Приклад: Запуск рекламної кампанії для збільшення продажу вже існуючого продукту. 2) *Розвиток ринку (Market Development)*. Стратегії: 1) вихід на нові географічні ринки (міжнародні або регіональні); 2) залучення нових сегментів споживачів. Приклад: Вихід на міжнародний ринок з уже існуючим продуктом. 3) *Розвиток продукту (Product Development)*. Стратегії: розробка нових або модифікація існуючих продуктів; інвестування в дослідження та розробки (R&D). Приклад: Випуск нової версії існуючого продукту з поліпшеними характеристиками. *Диверсифікація (Diversification)*. Стратегії: суміжна диверсифікація: випуск нових продуктів, пов'язаних з поточними бізнес-лініями; несуміжна диверсифікація: випуск нових продуктів, не пов'язаних з поточними бізнес-лініями. В табл. 1.2 наведені переваги та недоліки Матриці Ансоффа.

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки Матриці БКГ [15; 26]

ПЕРЕВАГИ МАТРИЦІ АНСОФФА	
Простота використання	Матриця є легкою для розуміння та застосування, що робить її доступною для широкого кола користувачів
Структурованість	Вона надає чітку структуру для аналізу стратегічних напрямків зростання, дозволяючи компаніям краще зрозуміти можливі шляхи розвитку
Фокус на зростання	Матриця зосереджує увагу на стратегічних можливостях для зростання, допомагаючи компаніям розробляти відповідні стратегії.
НЕДОЛІКИ МАТРИЦІ АНСОФФА	
Спрощення реальності	Матриця може спрощувати складні ситуації, не враховуючи всі можливі фактори, такі як конкуренція, ризики та внутрішні обмеження.
Фокус на ринках і продуктах	Вона не враховує інші важливі аспекти бізнесу, такі як операційна ефективність, організаційна структура та фінансові ресурси
Ризики диверсифікації	Стратегії диверсифікації можуть бути дуже ризикованими, особливо якщо компанія не має досвіду на нових ринках або в нових продуктах

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) – це інструмент стратегічного аналізу, який допомагає компаніям оцінювати портфель своїх бізнес-одиниць або продуктів на основі їхньої ринкової частки та темпів зростання ринку. Вона складається з двох основних вимірів: відносної ринкової частки та темпів зростання ринку (див. рис. 1.3).

При використанні даної моделі підприємство аналізується як сукупність стратегічних господарських одиниць. Стратегічне становище кожної схеми оцінюється за допомогою двох критеріїв - темпу зростання ринку в якості індикатора привабливості і частки ринку як індикатор конкурентних позицій (див. рис.1.3). Матриця БКГ є потужним інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє компаніям ефективно керувати своїм портфелем бізнесів або продуктів, приймати обґрунтовані рішення щодо інвестування та планування, а також оптимізувати розподіл ресурсів для досягнення максимальної ефективності та прибутковості.

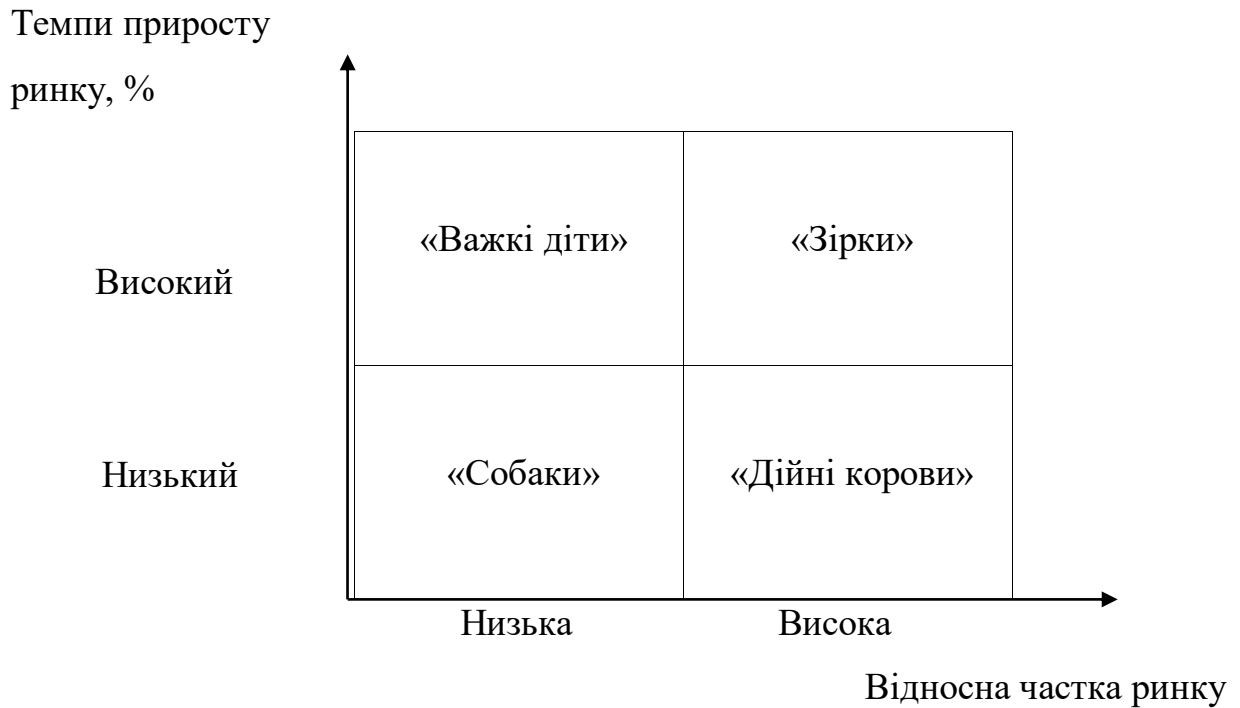


Рисунок 1.3 – Матриця «Бостонської консалтингової групи» [17]

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки Матриці БКГ [10;12]

ПЕРЕВАГИ МАТРИЦІ БКГ	
Простота та зрозумілість	Вона дозволяє швидко оцінити позицію продуктів або бізнес-одиниць на ринку.
Візуальне представлення	Графічне зображення полегшує стратегічне планування.
Фокус на ключових аспектах	Зосередження на двох важливих параметрах допомагає визначити основні стратегічні напрями
Допомога у прийнятті рішень	Допомагає приймати рішення щодо інвестування, розвитку або скорочення певних продуктів або бізнес-одиниць.
Розподіл ресурсів	Сприяє оптимальному розподілу ресурсів, спрямовуючи інвестиції у найперспективніші бізнес-одиниці.
НЕДОЛІКИ МАТРИЦІ БКГ	
Спрощення реальності	Ігнорує інші важливі аспекти, такі як конкуренція, внутрішні ресурси та ризики.
Відносна ринкова частка	Показник відносної ринкової частки може бути недостатньо точним та інформативним
Фокус на короткострокових показниках	Не завжди враховує довгострокову перспективу розвитку продуктів або ринків.
Відсутність врахування синергії	Не враховує можливості синергії між різними бізнес-одиницями або продуктами, що можуть мати взаємопідтримуючий ефект
Статичний підхід	Не враховує динамічність ринкового середовища та зміни в конкурентних умовах, що можуть швидко змінити позицію продуктів або бізнес-одиниць

Наступна Модель «Мак Кінсі—Дженерал Електрик» (McKinsey/GE Matrix) є більш складним і детальним інструментом стратегічного планування, розширює і покращує підхід БКГ, враховуючи більше факторів для більш комплексного аналізу. Вона базується на двох основних вимірах: привабливість ринку та конкурентна позиція бізнес-одиниці (див. рис. 1.4).



Рисунок 1.4 - Візуальне представлення
Моделі «Мак Кінсі—Дженерал Електрик» [16]

Компоненти Моделі «Мак Кінсі—Дженерал Електрик»:

1 Привабливість ринку. Включає різні фактори, такі як розмір ринку, темпи його зростання, рентабельність, конкуренція, технологічні зміни, правові та регуляторні аспекти.

2 Конкурентна позиція бізнес-одиниці. Враховує такі фактори, як ринкова частка, конкурентні переваги, якість продукту, бренд, ефективність виробництва, фінансові ресурси, управлінські здібності. Переваги та недоліки Моделі «Мак Кінсі—Дженерал Електрик» надані у табл. 1.4

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки Моделі «Мак Кінсі—Дженерал Електрик» [2; 20; 25]

ПЕРЕВАГИ МАТРИЦІ МОДЕЛІ «МАК КІНСІ—ДЖЕНЕРАЛ ЕЛЕКТРИК»	
Комплексний аналіз	Враховує більше факторів, що забезпечує більш детальний та комплексний аналіз.
Гнучкість	Дозволяє враховувати специфіку різних ринків і бізнесів, що робить її більш гнучкою та адаптивною
Стратегічне планування	Забезпечує більш точні рекомендації для стратегічного планування та розподілу ресурсів
Оцінка синергії	Врахування взаємодії між бізнес-одинацями та можливих синергічних ефектів
Динамічність	Модель краще адаптується до змін у ринковому середовищі, враховуючи більше динамічних факторів
НЕДОЛІКИ МОДЕЛІ «МАК КІНСІ—ДЖЕНЕРАЛ ЕЛЕКТРИК»	
Складність і трудомісткість	Аналіз і інтерпретація зібраних даних можуть бути складними, особливо для компаній, які не мають відповідного досвіду або ресурсів.
Суб'єктивність оцінок	Визначення ваги окремих факторів також може бути суб'єктивним, що може вплинути на кінцеві результати.
Відсутність чітких рекомендацій	Компаніям може бути важко переходити від загальних стратегічних напрямків до конкретних дій.
Не враховує взаємозалежності	Модель може не враховувати всі зовнішні фактори, такі як зміни в регуляторному середовищі, політичні ризики тощо.
Обмежена динамічність	Дані, зібрані для аналізу, можуть швидко застарівати, особливо в динамічних галузях.
Витратність	Впровадження та використання цієї моделі може вимагати значних фінансових і людських ресурсів, що може бути недосяжним для малих та середніх підприємств.

Майкл Портер розробив модель, що визначає п'ять сил, які впливають на конкурентоспроможність галузі та формування стратегії підприємства (див. рис. 1.5). Модель Портера дозволяє підприємствам оцінити свій ринковий потенціал та визначити ключові фактори успіху. Модель Портера складається з п'яти сил:

1. Конкуренція всередині галузі (Rivalry among Existing Competitors) - відображає рівень конкуренції між існуючими гравцями на ринку.
2. Загроза нових учасників (Threat of New Entrants) - оцінює бар'єри входу на ринок для нових гравців.

3. Загроза заміників (Threat of Substitutes) - визначає ймовірність появи альтернативних продуктів або послуг, які можуть задовольнити ті ж потреби споживачів.

4. Сила постачальників (Bargaining Power of Suppliers) - оцінює вплив постачальників на ціни та якість сировини або компонентів.

5. Сила покупців (Bargaining Power of Buyers) - визначає вплив споживачів на ціни та умови покупки.

Таблиця 1.5 – Переваги та недоліки моделі Портера [5; 11; 13]

ПЕРЕВАГИ МОДЕЛІ ПОРТЕРА	
Комплексний підхід	Охоплює всі основні аспекти конкуренції та дозволяє підприємствам побачити повну картину ринку
Стратегічне планування	Допомагає підприємствам розробити ефективні стратегії для підвищення конкурентоспроможності
Аналіз ризиків	Дозволяє ідентифікувати та оцінити ризики, пов'язані з різними силами, що впливають на ринок
НЕДОЛІКИ МОДЕЛІ ПОРТЕРА	
Статичність	Модель може не враховувати динамічні зміни на ринку, такі як технологічні інновації та зміни в споживчих вподобаннях
Обмеженість	Не враховує внутрішні фактори підприємства, такі як організаційна культура та внутрішні процеси
Загальність	Модель може бути занадто загальною і не враховувати специфіку конкретних галузей або ринків.

Відповідно до моделі Майкла Портера, виокремлюють три основні стратегії, які підприємства можуть використовувати для планування розвитку: 1) стратегія лідерства за витратами (Cost Leadership) спрямована на те, щоб підприємство стало виробником з найнижчими витратами у своїй галузі. 2) стратегія диференціації (Differentiation) спрямована на створення унікальної продукції або послуг, які мають вищу цінність для споживачів. 3) стратегія фокусування (Focus) спрямована на задоволення потреб конкретного сегменту ринку [20].

Кожна стратегія має свої переваги та недоліки, тому підприємство повинно ретельно аналізувати свої цілі та умови для вибору найбільш підходящої стратегії.

РОЗДІЛ 2 СТАН ТА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «ХЛІБОЗАВОД № 10»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Хлібозавод №10»

Хлібозавод № 10 був перебудований з приміщення бази АТЗТ «Амургазстрой» у 2002 році за індивідуальним проектом з використанням новітніх (на той час) розробок. ТОВ «Хлібозавод № 10» був спроектований на засадах автоматизації та комп'ютеризації виробництва, орієнтований на виготовлення хлібобулочних виробів. Загальна проектна потужність заводу сягала - 120 тонн хлібобулочних виробів на добу. В подальшому розвитку було введено в експлуатацію устаткування для булочного виробництва. Адреса розташування ТОВ «Хлібозавод № 10»: вул. Варваринська, 28, м. Дніпро.

ТОВ «Хлібозавод №10» є прикладом успішного підприємства, яке поєднує традиції та інновації у виробництві хлібобулочних виробів. Завдяки високій якості продукції та відповідальному підходу до бізнесу, завод завоював довіру споживачів та міцну позицію на ринку. ТОВ «Хлібозавод № 10» здійснює свою діяльність на правах юридичної особи, маючи самостійний баланс, поточний рахунок, діє на правах юридичної особи. ТОВ «Хлібозавод № 10» має право від свого імені здобувати майнові і немайнові права і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у судових органах. ТОВ «Хлібозавод № 10» використовує сучасні технології випікання, що забезпечують високу якість продукції, застосовує натуральні інгредієнти, без додавання шкідливих консервантів та штучних барвників, суворо дотримується контролю якості на всіх етапах виробництва, від закупівлі сировини до випуску готової продукції.

Підприємство займає передові позиції на хлібобулочному ринку Дніпропетровського регіону, опанувавши ринки збуту і в інших областях України: Запорізькій, Кіровоградській, Полтавській, Донецькій (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Області України, де реалізуються товари
ТОВ «Хлібозавод № 10» [27]

Виробництво хлібних та хлібобулочних виробів є основним напрямом в господарській діяльності ТОВ «Хлібозавод № 10». Також підприємство здійснює інші види діяльності, зокрема:

- гуртова, роздрібна, комісійна торгівля хлібними та хлібобулочними виробами;
- закупівля сільськогосподарської продукції у населення та агропідприємствах, її зберігання;
- посередництво в торгівлі сільськогосподарською сировиною;
- організація суспільного харчування.

Організаційна структура підприємства має важливе значення для його ефективного функціонування та розвитку. Завдяки організаційній структурі на підприємстві забезпечується чіткий розподіл робіт, що допомагає уникнути дублювання функцій та підвищити продуктивність; відбувається встановлення чітких каналів комунікації між різними рівнями управління та

підрозділами, визначаються конкретні ролі і обов'язків для кожного співробітника. Це в свою чергу, призводить до спрощення обміну інформацією, що сприяє швидшому прийняттю рішень і координації дій. Таким чином, організаційна структура підприємства є ключовим елементом, що забезпечує його ефективне функціонування, зростання та адаптацію до змінних умов ринку.

Розглянемо організаційну структуру підприємства на рисунку 2.2.

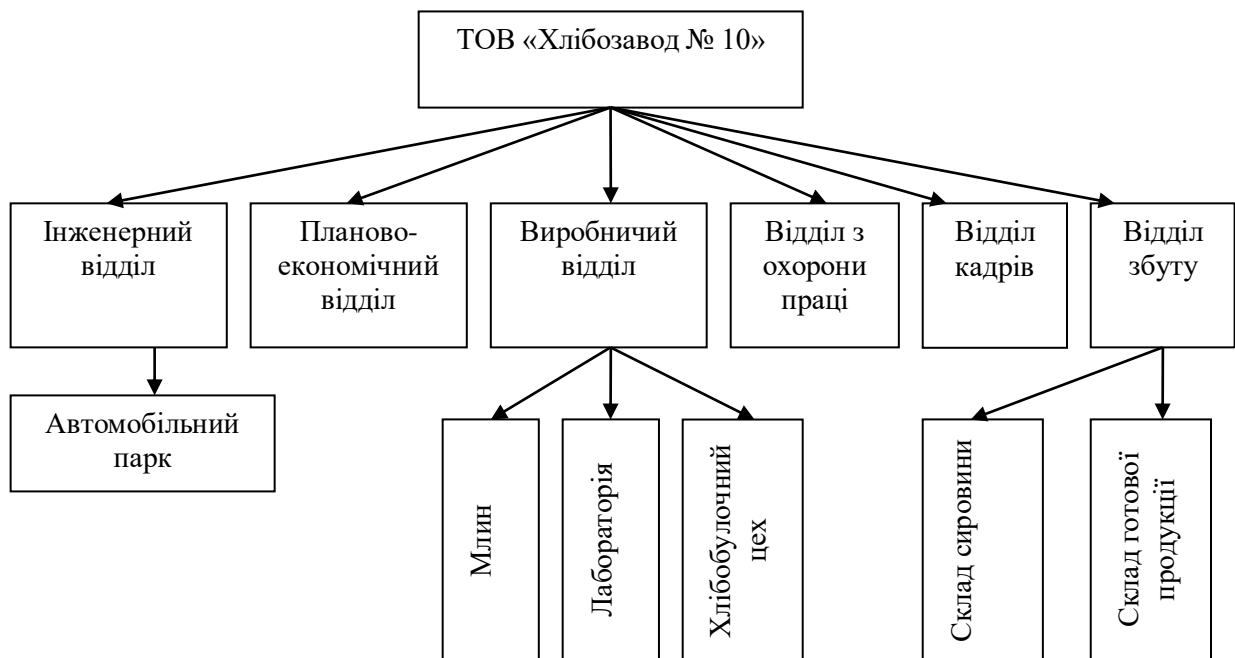


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Хлібозавод № 10»

за функціонально-галузевим принципом [27]

Структуру ТОВ «Хлібозавод № 10» за функціонально-галузевим принципом можна охарактеризувати як задовільну. ТОВ «Хлібозавод № 10» має власні склади для зберігання сировини та готової продукції, автомобільний парк, який морально і фізично застарілий. Також хлібозавод має відділ збуту, що важливо для комерційно-збутової діяльності підприємства.

Організаційна структура ТОВ «Хлібозавод № 10» включає відділ збуту, основними функціями якого є:

- аналіз макро- і мікросередовища підприємства;
- дослідження ринку;
- виявлення і детальний аналіз потреб споживачів;
- довго- і короткотермінове планування товарної номенклатури;
- організація товаропросування і розподілу продукції;
- організація механізму ціноутворення;
- визначення оптимальних каналів збуту та методів продажу;
- організація стимулювання збуту, реклами;
- прогноз об'ємів продажу;
- управління і контроль маркетингу;
- контроль фінансових, кадрових, дослідницьких дій підприємства;
- організація логістичних перевезень.

ТОВ «Хлібозавод № 10» обладнано сімома комплексно - механізованими лініями з потужними печами. 70% складає механізація і автоматизація технологічного процесу. В ТОВ «Хлібозавод №10» працює постійнодіюча лабораторія, в якій спеціалісти проводять контроль усіх стадій виробництва від надходження сировини до продажу готових продуктів.

Одним з найважливіших факторів збільшення обсягу виробництва продукції є забезпеченість підприємства основними фондами в необхідній кількості таі асортименті і більш повне їх використання.

Показники ефективності використання основних фондів наведені в таблиці 2.1.

За даними таблиці бачимо, що з кожним роком фондівіддача зростає, а фондомісткість відповідно знижується, тобто виручка від реалізації продукції із використанням кожної гривні вартості основних фондів збільшується, а вартість основних фондів, які припадають на одну гривню продукції зменшується.

Таблиця 2.1 – Показники ефективності використання основних фондів
ТОВ «Хлібозавод № 10»

Показники	Роки			2022 до 2020 у %
	2020	2021	2022	
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	4915,7	7510,2	15077,6	306,7
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	9382,6	10487,3	10554,1	112,5
Середньоспискова чисельність працівників основного виду діяльності, чол.	101	98	97	96,0
Прибуток підприємства, тис.грн.	491,6	1126,5	1960,1	398,7
Фондовіддача, грн.	0,5	0,7	1,4	280
Фондомісткість, грн.	1,9	1,4	0,7	36,8
Фондоозброєність праці, тис.грн.	92,9	107	108,8	117,1
Рентабельність основних фондів, %	5,3	10,7	18,6	+ 13,3в.п.

Фондоозброєність праці протягом досліджуваного періоду збільшилась на 17,1 %, за рахунок збільшення вартості основних фондів та зменшення кількості працівників. Рентабельність основних фондів за останні 3 роки відображає прибутковість підприємства.

Показники стану та руху основних фондів розрахуємо в табл. 2.2.

Дані таблиці свідчать, що за досліджуваний період вартість основних фондів в цілому має тенденцію до збільшення, про що свідчить коефіцієнти надходження і вибуття. Знос основних фондів в 2022 році становить 7,8 %, отже 92,2 % основних фондів придатні до експлуатації.

Таблиця 2.2 – Показники стану та руху основних фондів в ТОВ «Хлібозавод № 10»

Показники	Роки			2022 до 2020 у %
	2020	2021	2022	
Вартість основних фондів на початок звітного періоду, тис.грн.	9167,6	10293,3	10331,1	112,7
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду, тис.грн.	9597,6	10681,3	10777,1	112,3
Надійшло основних фондів, тис.грн.	600	538	633	105,5
Вибуло основних фондів, тис.грн.	170	150	187	110,0
Знос основних фондів на кінець року, тис.грн.	767,8	854,5	862,1	112,3
Коефіцієнт надходження, %	6,3	5,0	5,9	- 0,4 в.п.
Коефіцієнт вибуття, %	1,9	1,5	1,8	- 0,1 в.п.
Коефіцієнт зносу на кінець року, %	8,0	8,0	7,8	- 0,2 в.п.
Коефіцієнт придатності на кінець року, %	92	92	92,2	+0,2 в.п.

В ТОВ «Хлібозавод № 10» в даний час приводиться асортимент з 32 найменувань хлібобулочних виробів, який складається з пшеничних, житньо-пшеничних, булочних і здобних виробів. Основні види продукції ТОВ «Хлібозавод № 10» та частки цих видів продукції в загальному обсязі виробництва наведено в табл. 2.3.

Таким чином, ТОВ «Хлібозавод № 10» виготовляє досить широкий асортимент хлібобулочних виробів і в останні два роки обсяги виробництва продукції зростають. В ході аналізу динаміки виробництва різних видів хлібобулочних виробів виявлено, що найбільшу питому вагу в загальному обсязі виробництва займають хліб «Красносільський житниця»,

«Мексиканський», «Дарницький», «Солодовий», та батони «Вершковий з родзинками», «Молочний», «Гірчичний», «Печерський», вироби здобні, що вказує на зростання попиту на ці види продукції.

Таблиця 2.3 – Види та обсяги виробництва продукції в ТОВ «Хлібозавод № 10»

Види продукції	Обсяги виробництва, т			Частка у загальному обсязі, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Хліб «Солодовий»	156	223	249	18,5	17,8	14,0
Хліб «Красносільський житниця»	117	159	217	13,9	12,7	12,2
Батон «Молочний»	65	97	148	7,7	7,7	8,3
Батон «Гірчичний»	110	163	143	13,0	13,0	8,0
Хліб «Зерновий»	30	40	80,9	3,6	3,2	4,5
Хліб «Січеславський»	60,7	38	61	7,2	3,0	3,4
Батон «Печерський»	25	46	62	3,0	3,7	3,5
Хліб «Мексиканський»	43	38,7	88	5,1	3,1	4,9
Батон «Нарізний»	18	44	122	2,1	3,5	6,8
Батон «Вершковий»	97	136	167	11,5	10,9	9,4
Хліб «Дарницький»	20	95	187	2,4	7,6	10,5
Хліб «Європейський»	17	15	10	2,0	1,2	0,6
Батон «Дорожній»	21	22	19	2,5	1,8	1,1
Хліб «Пшеничний»	7	7	6	0,8	0,6	0,3
Батон «Вершковий з родзинками»	14	13	14	1,7	1,0	0,8
Батон «Елітний з висівками»	4	5	5	0,5	0,4	0,3
Вироби здобні	38	110	203	4,5	8,8	11,4
Загальний обсяг виробництва продукції	842,7	1251,7	1781,9	100	100	100

Проведемо аналіз продукції ТОВ «Хлібозавод № 10», який наведено в табл. 2.4.

На всю продукцію підприємства одержано «Висновки державної санітарно-епідеміологічної експертизи», «Протоколи досліджень за

показниками безпеки», «Протоколи випробувань продукції щодо вмісту ГМО». Продукція відповідає вимогам нормативних документів.

Таблиця 2.4 – Аналіз продукції ТОВ «Хлібозавод № 10»

Основні види продукції	Етапи ЖЦТ, прибуток	Конкурентні переваги	Недоліки
Хліб	Етап зрілості: загострення конкурентної боротьби, вихід на інші ринки, зниження цін, прибуток максимальний	Відповідність параметрам якості (відповідність ваги, форми, поверхні, пористості, вологості, смаку, запаху, кислотності нормативно-технічній документації), помірною ціною на хліб	Невідповідність упакування міжнародним стандартам, невідповідність споживчих властивостей та енергетичної цінності нормативно-технічній документації
Батони	Етап початкового спаду: загострення конкурентної боротьби, зниження цін, зняття деяких позицій товару з ринку, що пов'язано з низькою прибутковістю	Помірною ціною	Невідповідність якості національним стандартам невідповідність упакування
Здобні вироби	Етап зростання: зростають обсяги реалізації, зростає конкуренція, інтенсивно зростає прибуток	Відповідність параметрам якості, відмінні споживчі властивості та енергетична цінність	Невідповідність упакування, підвищення ціни

З 2016 року до ТОВ «Хлібозавод №10» приєднався кондитерський цех - ПП «Ярос», на базі якого виготовляється широкий асортимент кондитерських і хлібобулочних виробів: різні види тістечок (в т.ч. фуршетні тістечка), пряники, печиво, кекси, торти (весільні торти, дитячі торти та інші святкові торти + на замовлення); здобні булочки з різними начинками (родзинки, мак, кориця, повидло, згущене молоко, яблука), плюшки, бублики, хот-доги, пампушки з часником, рулети з маком, рогалики з повидлом, плетінки, маргаритки, а також ароматні здобні короваї (весільний коровай, а також різні короваї) з виконанням різного зовнішнього оформлення, здобні шишки.

За довгі роки роботи ТОВ «Хлібозавод №10» загальне визнання за якістю і смаком здобули такі сорти хліба як батон «Гірчичний», хліб «Російський», хліб «Красносільський» і, дотримуючись нинішнім тенденціям, кваліфікованими співробітниками були також розроблені хліба, що задовольняють смаки навіть найвибагливішого покупця. Таким чином, асортиментний ряд поповнили такі хліба, як «Мексиканський» і «Зерновий», батон «Молочний» і батон «Вершковий».

Розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Хлібозавод № 10» у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Назва показника	2020	2021		2022		2022 у % до 2020
		Абс.зн.	Тр, %	Абс.зн.	Тр, %	
Обсяг виготовленої (реалізованої) продукції, тис. тонн	842,7	1251,7	148,5	1781,9	142,4	211,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4424,1	6383,7	144,3	13117,5	205,5	296,5
Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	4915,7	7510,2	152,8	15077,6	200,8	306,7
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	9382,6	10487,3	111,8	10554,1	112,5	112,5
Рівень зносу основних виробничих фондів, %	9	9,3	103,3	10,0	107,5	111,1
Фондовіддача основних виробничих фондів, тис.грн.	0,5	0,7	140,0	1,4	200	280,0
Чисельність працівників, осіб	101	98	97,0	97	99,0	96,0
Середньорічний виробіток одного працівника (річна продуктивність праці), тис. грн.	48,7	76,6	157,3	155,4	202,9	319,1
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	2260	2370	104,9	2485	104,8	110,0
Валовий прибуток, тис. грн.	491,6	1126,5	229,1	1960,1	174,0	398,7
Рівень рентабельності, %	11,1	17,6	+6,5 в.п.	14,9	-2,7 в.п.	+3,8 в.п.

Отже, позитивним явищем на підприємстві є зростання обсягів виробництва товару, що в свою чергу призводить до зростання собівартості виготовленого товару. Збільшилась середньорічна вартість основних виробничих фондів у зв'язку із закупівлею потужної печі. Простежується збільшення фондоддачі основних виробничих фондів, що свідчить про зростання ефективності виробництва. Чисельність працюючих знизилась на 4%, що становить 4 особи. За рахунок цього зростає виробіток на одного працівника. Також має тенденцію збільшення середня заробітна плата, яка зросла на 10 % в 2022 році порівняно з 2020 роком.

Проаналізувавши всі техніко-економічні показники підприємства, можна зробити висновок, що становище ТОВ «Хлібозавод № 10» є задовільним.

2.2. Оцінка маркетингової діяльності підприємства

В сучасних реаліях споживач звертає увагу лише на той товар, який має найвищу якість, кращі експлуатаційні властивості, характеристики. Все це вимагає зміни в організації маркетингу підприємств. Ключові аспекти, які можуть допомогти підприємствам успішно адаптуватися до нових умов:

- 1 Фокус на якість продукції
- 2 Інновації та розробки
- 3 Орієнтація на споживача
- 4 Маркетингова комунікація
- 5 Гнучкість та адаптивність
- 6 Екологічна відповідальність

Адаптація маркетингової стратегії до сучасних реалій вимагає фокусу на якості продукції, інноваціях, орієнтації на споживача, ефективній комунікації, гнучкості та екологічній відповідальності. Підприємства, які здатні втілити ці зміни, будуть мати конкурентну перевагу та зможуть задовольнити потреби сучасних споживачів.

Особливе значення для будь-якого підприємства має вивчення впливу різноманітних стимулів на процес купівлі товару. Визначемо рівні значущості по кожній характеристиці: важлива – 3 бали; бажана – 2 бали; немає значення – 1 бал.

Результати визначення значущості товарів ТОВ «Хлібозавод №10» для покупців наведено в таблиці 2.6. Згідно таблиці 2.6 ключовими факторами впливу є ціна товару, якість, відомість ТМ. Ці фактори є найважливішими для споживачів і суттєво впливають на їх рішення про покупку. До бажаних, але не вирішальних факторів належать ширина асортименту, упаковка, престиж фірми-виробника, місце розташування продавця.

Таблиця 2.6 – Оцінка впливу факторів на процес здійснення покупки

Фактори	Значущість факторів			Рейтинг
	Важлива	Бажана	Немає значення	
Ціна товару	3			1
Якість	3			1
Ширина асортименту		2		2
Відомість ТМ	3			1
Упаковка		2		2
Престиж фірми-виробника		2		2
Рекламна підтримка з боку продавця			1	3
Місце розташування продавця		2		2

Ці фактори також важливі, але не є вирішальними. Вони можуть впливати на вибір споживача, але не в тій мірі, як ключові фактори. Менш важливий фактор це рекламна підтримка з боку продавця, проте все одно варто враховувати його для певних сегментів споживачів. Враховуючи вищенаведену інформацію надамо рекомендації для ТОВ «Хлібозавод №10»:

– сфокусуватися на ключових факторах підприємства, а саме ТОВ «Хлібозавод №10» повинно інвестувати в підвищення якості продукції, конкурентні ціни та зміцнення бренду;

– розширити асортимент та покращити упаковку. Це може привабити більше споживачів та задовольнити їхні очікування;

– провести аналіз рекламних кампаній. Хоча реклама має менший вплив, ТОВ «Хлібозавод №10» слід продовжувати аналізувати її ефективність та налаштовувати відповідно до потреб ринку.

Даний аналіз допоможе ТОВ «Хлібозавод №10» краще зрозуміти пріоритети споживачів та адаптувати свої маркетингові стратегії відповідно до них. Поглиблення ринкових реформ і посилення конкуренції на продовольчому ринку висувають підвищені вимоги до визначення доцільності економічної поведінки підприємств, в тому числі до управління його маркетинговою діяльністю [20].

За допомогою аналізу конкуренції, ми можемо виявити ринкове положення ТОВ «Хлібозавод №10», конкурентоспроможність його товарів.

Основними конкурентами ТОВ «Хлібозавод № 10» є інші хлібокомбінати і хлібозаводи, які працюють на ринку хлібопродуктів у регіоні, а саме ТОВ «Хлібозавод» № 3», ПрАТ «Дніпропетровський хлібозавод № 9», ТОВ «Катеринославхліб», ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат № 5» (див. рис. 2.3)



Рисунок 2.3 – Основні конкуренти ТОВ «Хлібозавод № 10»

Відомості про конкурентів підприємства наведені в табл. 2.7.

ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат № 5» пропонує високу якість продукції та помірні ціни, що є значною конкурентною перевагою. Однак, нестабільне економічне становище підприємства може стати суттєвою перешкодою для довгострокової стабільності та розвитку.

ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод № 9» має міцні ринкові позиції та великий ринок збуту, що забезпечує стабільність. Високі виробничі потужності також є важливим активом. Однак, застаріле обладнання може впливати на ефективність виробництва та якість продукції, що потребує модернізації.

ТОВ «Катеринославхліб» відоме високою якістю продукції, що є його головною конкурентною перевагою. Проте, невеликі виробничі потужності та обмежені ринки збуту обмежують потенціал для зростання та масштабування бізнесу.

Таблиця 2.7 – Відомості про конкурентів ТОВ «Хлібзавод № 10»

Конкуренти та їх місцезнаходження	Вид продукції	Сегмент ринку	Конкурентні переваги	Недоліки
ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат № 5» м. Дніпро Слоган: «Час жити смачно»	Хліб, батон, вироби здобні	Дніпропе т-ровська, Запорізьк а обл.	- висока якість продукції, - помірні ціни на хліб	- нестабільне економічне становище підприємства
ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод № 9» м. Дніпро	Хліб, батон, вироби здобні	Дніпропе т-ровська, Запорізьк а обл.	- міцні позиції підприємства на ринку серед конкурентів, - широкий ринок збуту, - високі потужності підприємства	- застаріле обладнання
ТОВ «Катеринославхліб» м. Дніпро Слоган: «Дім там де хліб»	Хліб, батон	Дніпропе т-ровська обл.	- висока якість	- невеликі потужності підприємства, - обмежені ринки збуту

Кожне підприємство має свої сильні та слабкі сторони, які потрібно враховувати при розробці стратегій для підвищення конкурентоспроможності. Основний акцент слід робити на підвищення якості продукції, модернізацію виробничих потужностей та розширення ринків збуту.

Для оцінки конкурентоспроможності товарів трьох підприємств (ТОВ «ХЛІБОЗАВОД №10», ПрАТ «Дніпропетровський хлібза завод № 9» та ТОВ «Катеринославхліб») на основі вагових оцінок груп показників, визначених шляхом опитування споживачів, нам потрібно врахувати три основні групи показників з відповідними ваговими коефіцієнтами: якість продукції – 0,4; ціна продукції – 0,35; ринкова позиція – 0,25.

Оцінимо кожен з факторів для трьох підприємств за шкалою від 1 до 5 (де 1 – найгірше, 5 – найкраще). Застосуємо вагові коефіцієнти до оцінок для кожного підприємства (таблиця 2.8).

ТОВ «ХЛІБОЗАВОД №10»:

Якість продукції: $4 * 0,4 = 1,6$

Ціна продукції: $4 * 0,35 = 1,4$

Ринкова позиція: $3 * 0,25 = 0,75$

Загальна оцінка: $1,6 + 1,4 + 0,75 = 3,75$

ПрАТ «Дніпропетровський хлібза завод № 9»:

Якість продукції: $3 * 0,4 = 1,2$

Ціна продукції: $3 * 0,35 = 1,05$

Ринкова позиція: $5 * 0,25 = 1,25$

Загальна оцінка: $1,2 + 1,05 + 1,25 = 3,5$

ТОВ «Катеринославхліб»:

Якість продукції: $5 * 0,4 = 2,0$

Ціна продукції: $3 * 0,35 = 1,05$

Ринкова позиція: $2 * 0,25 = 0,5$

Загальна оцінка: $2,0 + 1,05 + 0,5 = 3,55$

Таблиця 2.8 – Узагальнюєння оцінки конкурентоспроможності товарів трьох підприємств на основі вагових оцінок груп показників

Фактори	Вагові коефіцієнти	ТОВ «ХЛІБО-ЗАВОД №10»	ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод № 9»	ТОВ «Катеринославхліб»
Якість продукції	0,4	4 (1,6)	3 (1,2)	5 (2,0)
Ціна продукції	0,35	4 (1,4)	3 (1,05)	3 (1,05)
Ринкова позиція	0,25	3 (0,75)	5 (1,25)	2 (0,5)
Загальна оцінка		3,75	3,5	3,55

За результатами оцінки конкурентоспроможності товарів, ми отримали такі результати: ТОВ «ХЛІБОЗАВОД №10» - 3,75 балів, ТОВ «Катеринославхліб» - 3.55 балів, ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод № 9» - 3,5 балів. ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат № 5» має найвищу загальну оцінку (3,75), що свідчить про його високу конкурентоспроможність, зокрема завдяки хорошій якості продукції та помірній ціні. ТОВ «Катеринославхліб» займає друге місце (3,55), завдяки найвищій оцінці за якість продукції, але слабші ринкові позиції та помірні ціни дещо знижують загальний результат. ПрАТ «Дніпропетровський хлібзавод № 9» має найнижчу оцінку (3,5), що обумовлено високими ринковими позиціями, але нижчою якістю продукції та ціною.

Ці результати допоможуть кожному підприємству ідентифікувати свої сильні та слабкі сторони і розробити відповідні стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Циклограма якості товару — це графічне представлення різних аспектів якості товару у вигляді кругової діаграми (або радарної діаграми). Кожен сектор діаграми відповідає певному показнику якості, а його кут відображає відносну вагу або важливість цього показника. Побудуємо циклограму якості (див. рис. 2.4). Дані для побудови в табл. 2.9

Таблиця 2.9 – Дані для побудови циклограми якості

Показник	Назва підприємства		
	ТОВ «Хлібозавод № 10»	ТОВ «Катеринослав хліб»	ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат № 5»
Органолептичні			
смак	1	0,4	0,8
запах	1	0,75	0,75
стан м'якшущу	1	0,5	0,75
Естетичні			
форма	1	0,33	1
поверхність	1	0,33	0,67
Технологічні			
сировина	1	0,67	0,67
термін зберігання	0,67	0,67	0,67

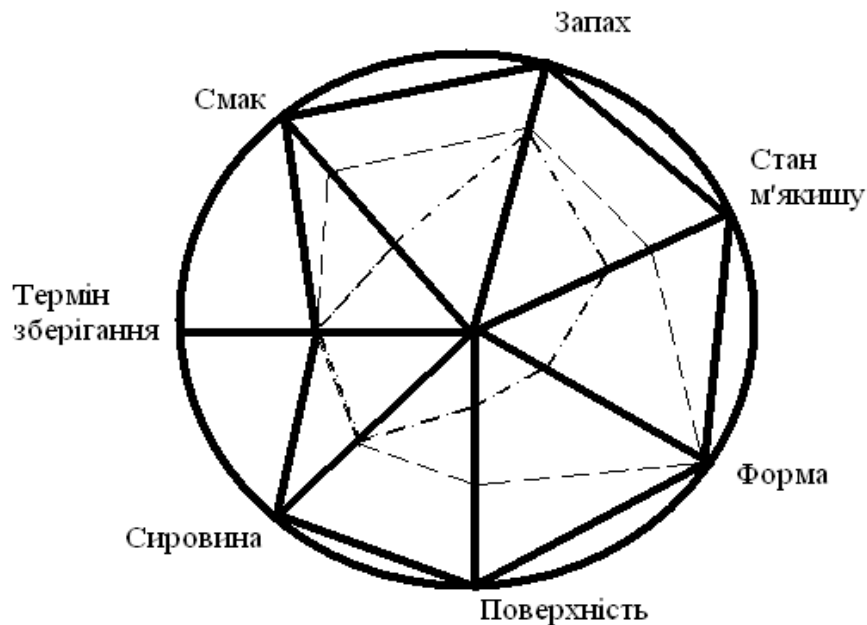


Рисунок 2.4 – Циклограма якості товару ТОВ «Хлібозавод № 10»

Умовні позначення:

— ТОВ «Хлібозавод № 10»

---- ТОВ «Катеринославхліб»

-. . . ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат № 5»

Для ТОВ «Хлібозавод № 10» надані наступні показники якості:

Органолептичні (смакові, ароматичні, текстурні характеристики):

Формула: $360^\circ \times 0.4 / 3 = 48^\circ$

Це означає, що органолептичні показники займають 48 градусів циклограми.

Естетичні (зовнішній вигляд, дизайн):

Формула: $360^{\circ} \times 0.35 / 2 = 63^{\circ}$

Це означає, що естетичні показники займають 63 градуси циклограми.

Технологічні (виробничі та технічні аспекти):

Формула: $360^{\circ} \times 0.25 / 2 = 45^{\circ}$

Це означає, що технологічні показники займають 45 градусів циклограми. Ці кути відображають відносну важливість кожного з показників якості в загальному контексті якості товарів, що випускає ТОВ «Хлібозавод № 10». Органолептичні показники займають 48 градусів у циклограмі, що вказує на їх значну важливість, але меншу у порівнянні з естетичними показниками. Естетичні показники займають найбільшу частку — 63 градуси, що свідчить про високу важливість зовнішнього вигляду продукції. Технологічні показники займають 45 градусів, що показує їх помірну важливість у загальному профілі якості продукції.

Сировину для виготовлення своєї продукції ТОВ «Хлібозавод № 10» закуповує у аграріїв, в комерційних установах та державних структурах (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Постачальники сировини ТОВ «Хлібозавод № 10»

Назва організації	Найменування
ТОВ «Продоптторг»	борошно
ТОВ «Дніпромлин»	борошно
ТОВ «Бакалія–сервіс»	дріжджі
ТОВ «Вітас»	ящики
ТОВ «Ергопласт»	упаковка, коробки
ПП «Надія»	яйця
ТОВ «Онікс»	олія
ТОВ «Акріс	маргарин
ПТВП «Кристал»	цукор, мак
ТОВ «Арго»	повидло, згущене молоко
ТОВ « Укрпродкомпанія»	ароматизатори

Як видно з таблиці, ТОВ «Хлібозавод № 10» має великий спектр постачальників для безперебійного та ефективного виробництва продукції.

Зусилля колективу підприємства, спрямовані на випуск високоякісної продукції, підтвердилися нагородами у сфері якості. Отримання цих нагород обумовлено кропіткою щоденною працею висококваліфікованого колективу підприємства, починаючи від приймання сировини і закінчуючи відпуском і реалізацією готової продукції.

Канали реалізації - шлях продукції від виробника до споживача, що забезпечується різними учасниками, або це сукупність юридичних і фізичних осіб, які є посередниками збуту, беруть на себе або передають іншому право власності на той чи інший продукт. Розглянемо канали реалізації продукції ТОВ «Хлібозавод № 10» в табл. 2.11 та на рис. 2.5.

Таблиця 2.11 – Структура реалізації продукції ТОВ «Хлібозавод № 10» в межах каналу розподілу

Канали реалізації	Покупці продукції	Питома вага, %
Супермаркети та магазини регіону	ТОВ «Омега» - супермаркети «Варус»	9
	ТОВ «Фоззі-Фуд» - супермаркети «Сільпо»	13
	ТОВ «АТБ-маркет» - супермаркети «АТБ»	27
	ТОВ «ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»» - гіпермаркети «Ашан»	7
	ТОВ «Український Рітейл» - супермаркети «Брусничка»	5
	Інші магазини регіону	14
Разом		75
Соціальні заклади регіону	КУ Запорізький обласний протитуберкульозний клінічний диспансер Запорізької облради	2
	ДЗ Українська психіатрична лікарня з суворим наглядом МОЗ України	6
	Державна лікарня з поліклінікою ГУ МВС України в Дніпропетровській області	3
	КЗ Дніпропетровська клінічна психіатрична лікарня Дніпропетровської облради	2
Разом		14
Власні кіоски реалізації продукції	Власні кіоски	11
Разом		11
Всього		100

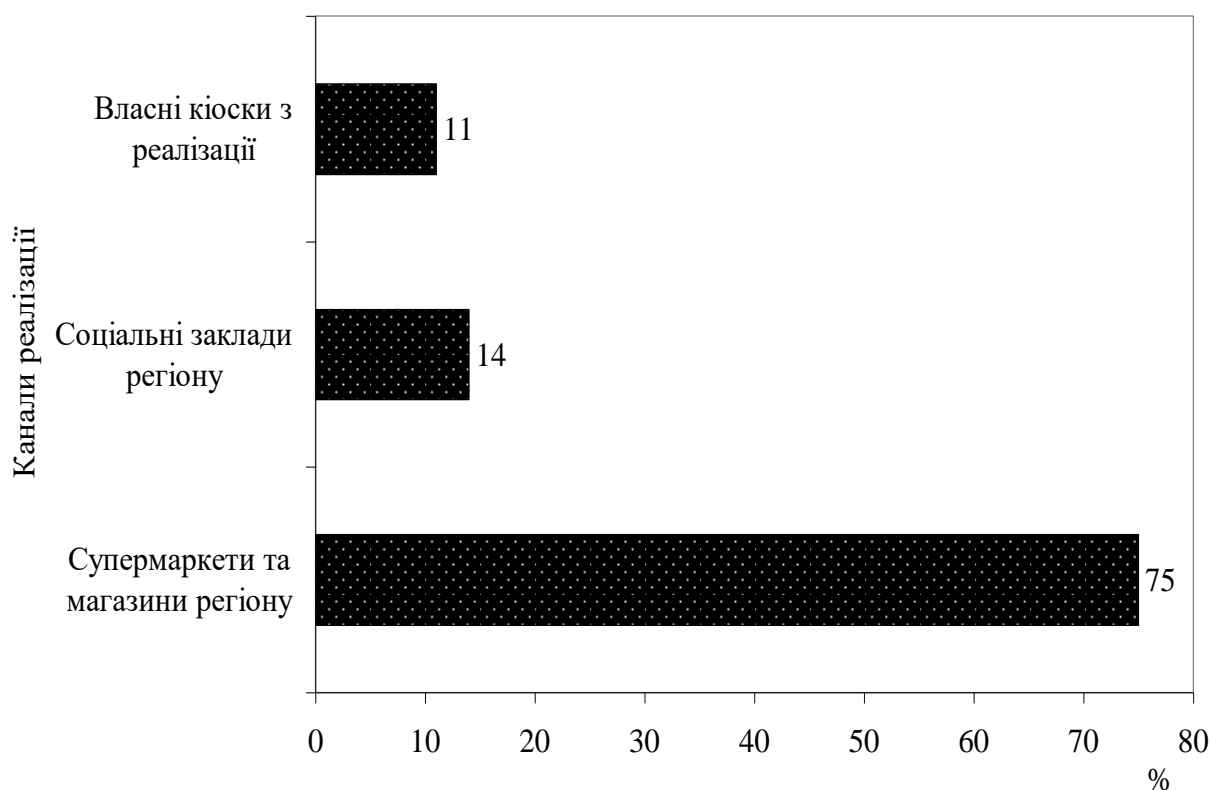


Рисунок 2.5 – Канали реалізації продукції

ТОВ «Хлібозавод № 10», од

Отже, найбільшими покупцями та споживачами продукції підприємства є супермаркети та магазини, у які постачається 75% хлібобулочних виробів.

ТОВ «Хлібозавод № 10» являється одним із основних постачальників хлібобулочних виробів у Дніпропетровському регіоні. Звісно ж, є значна кількість конкурентів, які також пропонують споживачам широкий асортимент продукції.

Підприємство дбає про своїх споживачів і з урахуванням складної економічної ситуації ТОВ «Хлібозавод №10» розробив соціальну програму з постачання якісною, але більш дешевої продукції, яка поставляється як в роздрібні магазини, так і в дитячі, шкільні та медичні установи. За минулі 3 роки ТОВ «Хлібозавод №10» уклало 9 угод соціального спрямування (див. табл. 2.12)

Таблиця 2.12 – Реалізація хлібобулочних виробів в заклади соціального спрямування ТОВ «Хлібозавод № 10» за 2020-2022 роки

Заклад (платник) соціального спрямування	Продукція поставки	Дата укладання угоди	Сума, тис. грн
КУ Запорізький обласний протитуберкульозний клінічний диспансер Запорізької облради	Хліб	04.04.17	146,9
ДЗ Українська психіатрична лікарня з суворим наглядом МОЗ України	Хліб	19.03.17	387,9
ДЗ Українська психіатрична лікарня з суворим наглядом МОЗ України	Хліб	12.03.16	568,7
Державна лікарня з поліклінікою ГУ МВС України в Дніпропетровській області	Хліб	15.01.17	69,2
Державна лікарня з поліклінікою ГУ МВС України в Дніпропетровській області	Хліб	28.01.16	65,4
КЗ Дніпропетровська клінічна психіатрична лікарня Дніпропетровської облради	Хліб	11.02.17	541,3
КЗ Дніпропетровська клінічна психіатрична лікарня Дніпропетровської облради	Хліб	02.01.16	667,7
Відділ освіти Самарської районної ради у місті Дніпропетровськ	Хліб Батон	06.03.16	159,6
Відділ освіти Самарської районної ради у місті Дніпропетровську	Хліб Батон	24.02.15	139,1

Найбільшими замовниками становлять КЗ Дніпропетровська клінічна психіатрична лікарня Дніпропетровської облради, ДЗ Українська психіатрична лікарня з суворим наглядом МОЗ України, що в структурі відповідно займають 44% та 34,8%. За останні 3 досліджувані роки ТОВ «Хлібозавод №10» майже з усіма закладами уклало угоди вдруге. В цілому реалізація хлібобулочних виробів за соціальним спрямуванням склала 2,75 млн грн. Адміністрація заводу приділяє велику увагу соціальними питаннями, працівники отримують матеріальну допомогу, що надаються санаторно-курортні путівки, діти працівників відпочивають в дитячих оздоровчих таборах. Підприємства бере участь в різних громадських і спортивно-масових заходах. ТОВ «Хлібозавод №10» підтримує ветеранів Великої Вітчизняної війни Амур-Нижньодніпровського району м. Дніпра.

**РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ТОВ «ХЛІБОЗАВОД № 10»**

**3.1 Процес маркетингового стратегічного планування в ТОВ
«Хлібозавод № 10»**

Процес маркетингового стратегічного планування в ТОВ «Хлібозавод № 10» відбувається на декількох рівнях, на кожному рівні існують свої особливості (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Рівні маркетингового стратегічного планування в ТОВ
«Хлібозавод № 10»

Рівень планування	Рівень управління	Зміст плану	Стратегія	Розподіл ресурсів	Часовий горизонт
Товариство	Вище керівництво	Структура бізнесу	Стратегія росту товариства	Для товариства	5 років
Стратегічний підрозділ	Керівництво підрозділу	Номенклатура продукції	Стратегія росту товариства	Для товарів	5 років
Товар	Менеджер	Комплекс маркетингу товару	Сегмент ринку і позиціонування	Для елементів комплексу маркетингу	1 рік

На рівні підприємства стратегічне планування входить до обов'язків вищого керівництва, включаючи начальника відділу збуту. План визначає комплекс видів діяльності, якими займається підприємство.

Таким чином, ТОВ «Хлібозавод № 10» використовує достатньо ефективну стратегію на корпоративному рівні, її можливо застосовувати і надалі, а можливо починати підготовку до впровадження іншої стратегії.

На основі проведеного дослідження щодо стратегічного розвитку ТОВ «Хлібозавод № 10» ми отримали такі зведені результати (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Загальний стратегічний рівень системи управління в ТОВ «Хлібозавод № 10»

Критерії	Оціночна шкала			Оцінка
	Відсутнє	0 - 10	Наявне	
Стратегічне мислення персоналу	Відсутнє	0 - 10	Наявне	6
Цілі діяльності	Невизначені	0 - 10	Визначені	6
Стратегії	Відсутні	0 - 10	Наявні	6
Методи встановлення стратегій	Випадково використовуються	0 - 10	Постійно використовуються	6
Стратегічні заходи	Формуються на основі натхнення, досвіду та навиків керівників, безсистемні не сприймаються як стратегічні	0 - 10	Формуються як результат стратегічної діагностики та встановлення цілей	5
Плани	Поточні, безсистемні	0 - 10	Розроблені на основі досліджень, взаємопов'язані, стратегічні	7
Виконання планів	Доведення прийнятих рішень абияк до кінця	0 - 10	Частина механізму стратегічного управління	8
Середнє оціночне значення				6,28

Враховуючи оцінку 6,28 балів, можна зробити висновок, що ТОВ «Хлібозавод № 10» знаходиться на середньому рівні організації стратегічної діяльності.

Для визначення основних напрямів можливостей зростання ТОВ «Хлібозавод №10» розглянемо три стратегічні підходи: інтенсивне зростання, інтеграційне зростання та диверсифікаційне зростання. Кожен з них має свої особливості та напрями реалізації (див. табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Основні напрями можливостей зростання ТОВ «Хлібозавод №10»

ІНТЕНСИВНЕ	ІНТЕГРАЦІЙНЕ	ДИВЕРСИФІКАЦІЙНЕ
Інтенсивне зростання передбачає розвиток за рахунок збільшення обсягів виробництва і продажів на існуючих ринках. Це може включати	Інтеграційне зростання передбачає розширення за рахунок злиття або поглинання інших підприємств у ланцюжку створення вартості	Диверсифікаційне зростання означає вихід на нові ринки або запуск нових продуктів, що не пов'язані безпосередньо з основною діяльністю
Підвищення ефективності виробництва: Впровадження нових технологій для зменшення витрат і підвищення продуктивності.	Вертикальна інтеграція: Придбання сировинних баз або підприємств, що постачають борошно та інші інгредієнти. Це дозволяє контролювати якість і знижувати витрати	Продуктова диверсифікація: Виробництво супутніх продуктів, таких як кондитерські вироби, випічка, готові страви або навіть напої.
Маркетингові стратегії: Збільшення бюджету на рекламу, просування продуктів, проведення акцій для залучення нових клієнтів.	Горизонтальна інтеграція: Придбання або об'єднання з іншими хлібозаводами чи пекарнями для збільшення ринкової частки та розширення географії збуту.	Географічна диверсифікація: Вихід на нові ринки збуту в інших регіонах або країнах.
Розширення асортименту: Введення нових видів хлібобулочних виробів, наприклад, безглютенових або органічних продуктів.		Послуги: Відкриття власних мереж магазинів або кафе, що спеціалізуються на свіжих хлібобулочних výroбах та супутніх продуктах.

При інтенсивному зростанні ТОВ «Хлібозавод №10» може впровадити автоматизовані лінії виробництва для зменшення витрат і підвищення якості продукції. Також можна розширити асортимент продукції, додавши нові види хліба, які відповідають сучасним дієтичним трендам.

При інтеграційному зростанні може придбати місцеві млини для забезпечення стабільних поставок якісного борошна, що сприятиме зниженню витрат на сировину та підвищенню якості кінцевої продукції.

При диверсифікаційному зростанні може відкрити мережі пекарень або кафе під брендом «Хлібозавод №10», де будуть продаватися не тільки хлібобулочні вироби, але й кондитерські продукти та напої.

Ці стратегії допоможуть ТОВ «Хлібозавод №10» збільшити свою частку на ринку, підвищити прибутковість та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Високий рівень якості продукції та відповідні ціни дають можливість ТОВ «Хлібозавод №10» утримати свій сегмент ринку.

ТОВ «Хлібозавод №10» має орієнтувати свою продукцію на різні категорії споживачів, враховуючи їхні специфічні потреби та особливості. Розглянемо профіль потреб споживачів та надамо характеристику профілю потреб споживачів ТОВ «Хлібозавод №10» відповідно у таблицях 3.4-3.5

Таблиця 3.4 – Профіль потреб споживачів ТОВ «Хлібозавод №10»

Категорія споживачів	Потреби	Особливості
Сім'ї з дітьми	Свіжий та якісний хліб, випічка без консервантів	Здоровий склад, різноманіття продуктів
Літні люди	Легко засвоюваний хліб, низька ціна	Натуральні інгредієнти, доступність
Студенти та молодь	Зручність, швидкість вживання	Фаст-фуд, булочки, сендвічі
Офісні працівники	Зручність, швидке приготування обіду	Бутерброди, готові закуски
Ресторани та кафе	Висока якість, різноманіття асортименту	Індивідуальні замовлення, свіжість
Люди з особливими дієтами	Безглютеновий, діабетичний хліб	Спеціалізовані продукти, відповідність дієтам

Важливо зосередитися на якості, здоровому складі продуктів та різноманітті асортименту. Спеціальні продукти для людей з дієтичними потребами можуть стати конкурентною перевагою на ринку.

ТОВ «Хлібозавод №10» має високий рівень якості продукції та свіжості, що є важливими конкурентними перевагами. Рекомендується підтримувати високу якість та розширювати асортимент спеціалізованих продуктів для задоволення різноманітних потреб споживачів. Оптимізація ціноутворення та розвиток нових форматів упаковки також можуть сприяти покращенню задоволеності клієнтів та зростанню ринкової частки.

Таблиця 3.5 – Характеристика профілю потреб споживачів ТОВ «Хлібозавод №10»

Характеристика «профілю»	Індикатор	Оцінка, %
Якість продукції	Високий вміст натуральних інгредієнтів, відсутність консервантів	90
Свіжість	Частота доставки свіжої продукції до торгових точок	85
Різноманітність асортименту	Кількість різновидів хлібобулочних виробів	80
Доступність ціни	Співвідношення ціни та якості, доступність для різних верств населення	75
Зручність використання	Легкість та швидкість приготування, упакування для споживання на ходу	70
Спеціалізовані продукти	Наявність безглютенових, діабетичних та інших спеціалізованих продуктів	65

Цільова аудиторія продукції ТОВ «Хлібозавод № 10» достатньо велика, оскільки охоплює усі райони м. Дніпра, де основними конкурентами товариства є ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат № 5», ТОВ «Катеринославхліб». Дослідимо основні показники конкурентоспроможності конкурентів в таблиці 3.6.

За даними таблиці 3.6, можемо зробити висновок, що найголовнішим конкурентом товариства є ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат № 5».

Важливого значення для ТОВ «Хлібозавод №10» у визначенні конкурентних переваг набуває SWOT-аналіз.

Таблиця 3.6 – Аналіз якісних показників конкурентоспроможності підприємств-конкурентів на основі методу експертних оцінок

Показник	Бальна оцінка		
	ТОВ «Катеринослав хліб»	ТОВ «Хлібозавод №10»	ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат № 5»
Якість товару	3	4	5
Широта асортименту	3	4	5
Глибина асортименту	4	4	5
Використання сучасних методів торгівлі	3	3	5
Частка товарів «ринкової новизни»	4	3	4
Ціна товару	4	4	3
Адаптивність каналів збуту	3	4	4
Рівень сервісу	3	5	4
Додаткові послуги	4	4	5
Послуги громадського харчування	2	3	4
Якість обслуговування	4	3	3
Упаковка	4	2	5
Маркетингова політика	3	4	5
Рекламна політика	3	3	3
Готовність керівництва до ризику	5	3	4
Стиль керівництва	2	3	5
Внутрішній дизайн торговельного залу	3	5	4
Рівень надання пільг	4	3	4
Рівень кваліфікації персоналу	5	3	5
Система управління	4	4	4
Система збуту	3	3	3
Стимулювання покупців	3	3	4
Стимулювання працівників	2	3	5
<i>Середня оцінка</i>	3,3	3,6	4,2

3.2 Проведення SWOT-аналізу та формування матриці БКГ для ТОВ «Хлібозавод №10»

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) — це стратегічний інструмент, який використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації. Його мета — допомогти організаціям зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості та загрози, що стоять перед ними.

Характеристика SWOT-аналізу:

- сильні сторони (Strengths). Це внутрішні фактори, які дають організації конкурентну перевагу.
- слабкі сторони (Weaknesses). Це внутрішні фактори, які обмежують здатність організації досягати своїх цілей.
- можливості (Opportunities). Це зовнішні фактори, які організація може використати для свого розвитку і зростання.
- загрози (Threats). Це зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність організації.

SWOT-аналіз є важливим інструментом для стратегічного планування, допомагаючи організаціям розробляти ефективні стратегії для досягнення своїх цілей та забезпечення стійкого розвитку.

Провести SWOT-аналіз, який підкреслює, що стратегія ТОВ «Хлібозавод № 10» повинна сполучати внутрішні можливості підприємства зовнішню ситуацію. SWOT-аналіз ТОВ «Хлібозавод № 10» наведений у таблицях 3.7-3.8.

Переваги та недоліки має і SWOT-аналіз як і інші методи. До основних переваг відносяться: простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів; систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформулювати стратегічні пріоритети, періодично

проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства.

Таблиця 3.7 – SWOT-аналіз ТОВ «Хлібозавод №10» (аналіз середовища підприємства)

Аналіз	Можливості	Експ. оцінка, бали	Загрози	Експ. оцінка, бали
Зовнішнє середовище/ Внутрішнє середовище	Сертифікація товарів та послуг.	+8	Політична нестабільність в країні	-7
	Збільшення обсягу обороту роздрібною торгівлі.	+8	Гальмування економічних реформ	-9
	Вихід на нові ринки збуту.	+10	Постійні зміни в законодавстві	-9
	Зміцнення зв'язків з постачальниками	+5	Неузгодженість дій законодавчої та виконавчої влади	-9
	Високий ступінь прихильності покупців до товару підприємства	+3	Незабезпечення правовою базою гарантій підприємницької діяльності	-7
			Жорстка податкова політика	-5
			Недотримання законодавчо-нормативної бази	-9
			Вплив світової економічної кризи	-5
			Підвищення індексу споживчих цін	-7
			Зростання суми заборгованості з виплати заробітної плати	-3
			Зростання рівня безробіття	-5
			Спад виробництва продукції	-7
			Скорочення чисельності населення	-4
			Скорочення доходів споживачів	-7
			Поява нових конкурентів	-9
		Зміна смаків, потреб покупців	-8	
	<i>Середня оцінка</i>	+6,8	<i>Середня оцінка</i>	-6,88

До недоліків SWOT-аналізу відносяться: неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Таблиця 3.8 – SWOT-аналіз ТОВ «Хлібозавод №10»(сильні та слабкі сторони)

Сильні сторони	Експ. оцінка, бали		
Використання лінійно-функціональної організаційної структури	+3	Сильні сторони і можливості (Кінт = 17,68) СТРАТЕГІЯ ЗОВНІШНЬОГО ЗРОСТАННЯ	Сильні сторони і загрози (Кінт = 17,89) СТРАТЕГІЯ ІНТЕНСИВНОГО ЗРОСТАННЯ
Широкий асортимент товарів	+2		
Контроль якості товарів	+3		
Збільшення товарообороту	+2		
Прибуткова основна діяльність	+3		
Вигідне місце розташування підприємства	+3		
Достатньо ефективне використання торговельних площ	+2		
Зростання продуктивності праці	+2		
Високий імідж підприємства в очах споживачів	+3		
Вдосконалення організаційної культури підприємства	+3		
<i>Середня оцінка</i>	+2,6		
Слабкі сторони	Експ. оцінка, бали		
Відсутність служби маркетингу	-3	Слабкі сторони і можливості (Кінт = 15,11) СТРАТЕГІЯ ОБМЕЖЕНОГО ЗРОСТАННЯ	Слабкі сторони і загрози (Кінт = 15,27) СТРАТЕГІЯ СКОРОЧЕННЯ
Недостатньо ефективна збутова діяльність	-1		
Неефективна рекламна діяльність	-2		
Орієнтованість підприємства на покупців з великим та середнім рівнем прибутку	-1		
Низький рівень стимулювання покупців	-2		
Недостатній рівень проведення маркетингових досліджень	-3		
Відсутність прогресивних методів збуту	-3		
Повільне впровадження нововведень	-3		
Недостатність коштів на науково-технічні розробки	-3		
<i>Середня оцінка</i>	-2,22		

Отже, за допомогою SWOT-аналізу було виявлено проблеми ТОВ «Хлібозавод №10», які є нагальними для вирішення в першу чергу. Також запропоновано розширити асортимент продукції ТОВ «Хлібозавод №10», що надасть можливість гідно конкурувати з хлібозаводами і власним виробництвом супермаркетів.

Для оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства на основі експертної оцінки балів розглянемо кожен елемент маркетингової діяльності окремо (таблиця 3.9)

Таблиця 3.9 – Ступінь використання маркетингових елементів у товарній політиці ТОВ «Хлібозавод №10»

Елементи маркетингової діяльності	Експертна оцінка, бали*		
	1	2	3
		*	
Вивчення потреб і переваг споживачів	*		
Облік незадоволеного попиту		*	
Ступінь зміни асортименту товарів з урахуванням купівельних переваг			*
Формування пропозицій і рекомендацій підприємствам виробникам з вдосконалення асортименту і покращання якості товарів		*	
Рівень контролю за якістю товарів		*	
Використання торговельної марки	*		
Рівень сервісу		*	
РАЗОМ		15	

Примітка*

1 бал – елементи маркетингу практично не використовуються;

2 бали – нерегулярне використання елементів маркетингової діяльності;

3 бали – систематичні використання елементів маркетингу.

Джерело: розраховано автором

В ході проведеного дослідження було виявлено, що ефективність маркетингової діяльності в ТОВ «Хлібозавод №10» – середня (15 балів). Таким чином, ТОВ «Хлібозавод №10» потрібно посилити увагу до розуміння потреб споживачів, що може включати проведення додаткових досліджень та аналізу ринкових тенденцій; підвищити увагу до використання торговельної марки для створення впізнаваного бренду та підвищення лояльності клієнтів; продовжувати адаптувати асортимент товарів відповідно до купівельних переваг, підтримуючи високий рівень цього елементу; продовжувати контролювати якість товарів та покращувати рівень сервісу для задоволення споживачів та зміцнення ринкових позицій. Ці заходи допоможуть підприємству ТОВ «Хлібозавод №10» підвищити ефективність маркетингової діяльності та краще задовольнити потреби ринку, що сприятиме зростанню та успіху на ринку.

У розрізі товарної політики проведемо аналіз асортиментної політики. В ТОВ «Хлібозавод №10» використовують саме мотивувальний принцип формування асортименту, бо товари групуються за споживчими перевагами і призначенням. Проаналізуємо відповідність товарів підприємства вимогам покупців (див. табл. 3.10).

Таким чином, товар ТОВ «Хлібозавод №10» найбільш відповідає фізіологічним, функціональним та біологічним вимогам покупців.

Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), відома також як матриця зростання-частки ринку, є інструментом стратегічного планування, який допомагає компаніям аналізувати та управляти своїм портфелем продуктів або бізнес-одиниць. Матриця BCG дозволяє визначити, які продукти чи бізнес-одиниці варто підтримувати, розвивати або вилучати з ринку.

З метою оцінки ступеня збалансованості товарного портфеля ТОВ (див. табл. 3.11).

Таблиця 3.10 – Оцінка відповідності товарів ТОВ «Хлібозавод №10»

вимогам покупців

№ з/п	Вимоги, що пред'являються до товару	Результати розрахунку		
		Вага	Експертна оцінка, бали	Зважена оцінка, бали
1	Функціональні	0,1	3	0,3
2	Гігієнічні вимоги	0,09	2	0,18
3	Безпека	0,21		1,05
3.1	Безпека в експлуатації		2	
3.2	Біологічна безпека		3	
4	Фізіологічні вимоги	0,1	3	0,3
5	Надійність і довговічність товарів	0,17		0,85
5.1	Ремонтопридатність		1	
5.2	Збереженість		3	
5.3	Довговічність		1	
6	Естетичні вимоги	0,09	3	0,27
7	Технологічні вимоги	0,1	2	0,3
8	Економічні вимоги	0,08	3	0,24
9	Бездефектність	0,11	2	0,22
Загальна оцінка			28	2,9

Примітка*. Шкала оцінки:

3 бали – відповідність вимогам покупців;

2 бали – часткова відповідність вимогам покупців;

1 бал – невідповідність вимогам покупців.

Таблиця 3.11 – Аналіз товарного портфеля підприємства на основі матриці БКГ

		Частка товарної групи в товарообороті підприємства, %	
		більше 10%	менше 10 %
Темп приросту обсягу збуту у товарній групі, %	більше 100%	<i>«Зірки» (30%)</i>	<i>«Важкі діти» (41%)</i>
		Хліб «Солодовий»	Хліб «Січеславський»
		Хліб «Красносільський житниця»	Батон «Печерський»
		Батон «Молочний»	Хліб «Мексиканський»
		Хліб «Зерновий»	Хліб «Дарницький»
		Батон «Вершковий»	
Темп зниження обсягу збуту у товарній групі, %	менше 100%	<i>«Дійні корови» (19%)</i>	<i>«Собаки» (10%)</i>
		Батон «Гірчичний»	Хліб «Європейський»
		Батон «Вершковий з родзинками»	Батон «Дорожній»
		Батон «Елітний з висівками»	Хліб «Пшеничний»

Категорії товарів «Зірки» мають високий темп приросту обсягу збуту і значну частку в товарообороті підприємства. Вони є ключовими для бізнесу і потребують інвестицій для підтримки та зміцнення їх ринкових позицій.

Товари категорії «Важкі діти» мають високий темп приросту обсягу збуту, але низьку частку в товарообороті підприємства. Вони потребують інвестицій та маркетингових зусиль для збільшення своєї частки на ринку.

Категорії товарів «Дійні корови» мають стабільний обсяг збуту і значну частку в товарообороті підприємства. Вони є основними генераторами доходів і забезпечують стабільний грошовий потік. Потрібно підтримувати їх на поточному рівні, інвестуючи в необхідну модернізацію та збереження ринкових позицій.

Товари категорії «Собаки» мають зниження обсягу збуту і низьку частку в товарообороті підприємства. Вони не приносять значного доходу і можуть потребувати значних витрат на підтримку. Підприємство повинно розглянути можливість вилучення цих товарів з асортименту або скорочення витрат на їх виробництво.

Таким чином, «Зіркам» необхідно підтримувати високий рівень інвестицій для забезпечення подальшого зростання та активно рекламувати і розширювати ринки збуту. По «Важким дітям» необхідно аналізувати можливості збільшення ринкової частки та інвестувати в маркетинг та продажі, щоб перетворити їх на «Зірки».

«Дійним коровам» необхідно підтримувати стабільний рівень якості та обсягу виробництва та максимізувати прибуток і використовувати доходи для інвестування в інші категорії.

«Собакам» необхідно оцінити доцільність подальшого виробництва. Можливо, вивести з ринку або мінімізувати витрати на їх підтримку.

Ця стратегія дозволить підприємству ТОВ «Хлібозавод №10» ефективно розподіляти ресурси та зосереджувати зусилля на найбільш перспективних товарних групах, що сприятиме зростанню та зміцненню його позицій на ринку.

3.3 Обґрунтування нової стратегії планування маркетингової діяльності підприємства за допомогою SPACE-аналізу

Для досягнення динамічного розвитку хлібопекарно промисловості в нашій країні необхідно здійснити ряд стратегічних заходів: технічне переоснащення й розширення виробничих потужностей, якісне поліпшення ресурсного потенціалу, провадження сучасного менеджменту і забезпечення підтримки з боку держави.

Без визначеної маркетингової стратегії розвитку неможливо успішно функціонувати на ринку, приймати обґрунтовані стратегічні та тактичні

рішення щодо використання ресурсного потенціалу підприємства, нарощувати прибутки, забезпечуючи стійкі позиції у конкурентному середовищі. Нинішні тенденції розвитку економічних відносин визначають необхідність розробки комплексного підходу до формування ефективної маркетингової стратегії підприємства в умовах сучасного розвитку підприємництва з використанням новітніх методичних інструментів стратегічного аналізу [65].

Для аналізу сучасного стану розвитку маркетингових стратегій в ТОВ «Хлібозавод №10» та оцінки подальших дій його розвитку використаємо SPACE-аналіз, призначений для аналізу стратегічного стану і оцінки дій підприємства. Проведемо аналіз стратегічного розвитку ТОВ «Хлібозавод №10» використовуючи методику SPACE-аналізу.

SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) - аналіз є інструментом стратегічного планування, який допомагає визначити оптимальну стратегічну позицію підприємства на основі оцінки чотирьох ключових факторів: внутрішньої стійкості (FS), конкурентоспроможності (CA), стабільності навколишнього середовища (ES) та привабливості галузі (IS).

Вихідні дані для SPACE-аналізу.

Оцінимо кожен з чотирьох факторів за шкалою від -6 до +6 (де +6 – дуже позитивний вплив, -6 – дуже негативний вплив).

Внутрішня стійкість (FS - Financial Strength):

1. Рентабельність: +4
2. Фінансова стабільність: +3
3. Ліквідність: +3
4. Коефіцієнт фінансової незалежності: +2

Конкурентоспроможність (CA - Competitive Advantage):

1. Ринкова частка: -2
2. Конкурентоспроможність продукції: +3
3. Цінова конкуренція: -1
4. Інноваційність: +2

Стабільність навколишнього середовища (ES - Environmental Stability):

1. Економічні умови: -3
2. Політична стабільність: -2
3. Технологічні зміни: -1
4. Рівень конкуренції: -2

Привабливість галузі (IS - Industry Strength):

1. Темпи зростання галузі: +4
2. Прибутковість галузі: +3
3. Вхідні бар'єри: +2
4. Рівень інновацій: +3

Побудуємо таблицю з вищезазначеними даними (таблиця 3.12)

Залежно від стратегічного стану, виберемо найбільш доцільну стратегію:

Агресивна

- Розширення виробництва і продажів;
- Цінова війна з конкурентами;
- Освоєння нових секторів ринку ;
- Просування брендів.

Конкурентна

- Пошук фінансових ресурсів;
- Розвиток збутових мереж;
- Консервативна;
- Зниження собівартості при підвищенні якості товару;
- Скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.

Оборонна

- Особлива увага механізмам запобігання загроз;
- Відхід з ринку.

Таблиця 3.12 – Критерії та оцінки діяльності ТОВ «Хлібозавод №10» за методом SPACE-аналізу

Критерій	Бали											
	-6	-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5	6
<i>Внутрішня стійкість (FS - Financial Strength)</i>												
Рентабельність				+						+		
Фінансова стабільність									+			
Ліквідність									+			
Коефіцієнт фінансової незалежності								+				
Середній показник 3,0												
<i>Конкурентоспроможність (CA - Competitive Advantage)</i>												
Ринкова частка					+							
Конкурентоспроможність продукції									+			
Цінова конкуренція						+						
Інноваційність								+				
Середній показник 0,5												
<i>Стабільність навколишнього середовища (ES - Environmental Stability)</i>												
Економічні умови				+								
Політична стабільність					+							
Технологічні зміни						+						
Рівень конкуренції					+							
Середній показник -2,0												
<i>Привабливість галузі (IS - Industry Strength)</i>												
Темпи зростання галузі										+		
Прибутковість галузі									+			
Вхідні бар'єри								+				
Рівень інновацій									+			
Середній показник 3,0												

На основі середніх показників розташовуємо точки на координатній площині:

FS (Financial Strength): +3 на осі Y (позитивна вісь)

CA (Competitive Advantage): +0.5 на осі X (негативна вісь)

ES (Environmental Stability): -2 на осі Y (негативна вісь)

IS (Industry Strength): +3 на осі X (позитивна вісь)

Аналіз стратегічної позиції SPACE-матриці дозволяє визначити чотири стратегічні позиції: агресивна стратегія; консервативна стратегія; захисна стратегія; конкурентна стратегія.

Визначення координат для побудови вектора стратегічної позиції:

Координата X: $X=IS-CA=3-0.5=2.5$;

Координата Y: $Y=FS+ES=3-2=1$.

На рис. 3.1 наведено вектор стратегічної позиції ТОВ «Хлібозавод №10», що розташовує його в агресивному квадранті SPACE-матриці.

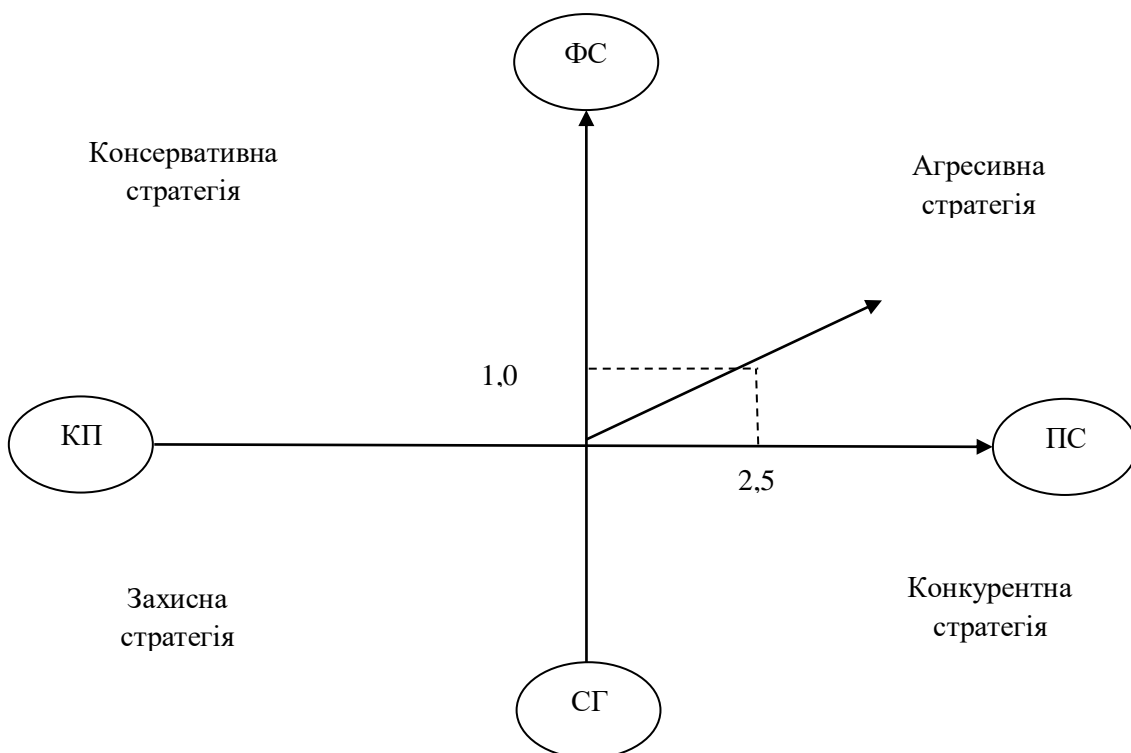


Рисунок 3.1 – Побудова вектора рекомендованої стратегії для ТОВ «Хлібозавод №10» за методом SPACE

Використання агресивної стратегії передбачає наступні дії:

1 Розширення ринку:

- вихід на нові географічні ринки або нові сегменти ринку;
- збільшення маркетингових зусиль для завоювання нових клієнтів.

2 Інвестиції в інновації:

- розробка нових продуктів і впровадження інноваційних технологій;
- збільшення інвестицій у дослідження та розробки (R&D).

3 Підвищення конкурентоспроможності:

- поліпшення якості продукції та послуг;
- зниження витрат за рахунок оптимізації виробничих процесів.

4 Зміцнення фінансової позиції:

- залучення додаткових інвестицій;
- управління фінансовими ризиками та підвищення ліквідності.

На основі проведеного SPACE-аналізу, ТОВ «Хлібозавод №10» рекомендується застосовувати агресивну стратегію для забезпечення зростання та зміцнення своєї позиції на ринку. Підприємство має скористатися своїми фінансовими та галузевими перевагами, інвестуючи в інновації та розширення ринку, щоб залишатися конкурентоспроможним в умовах мінливого ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

За результатом проведених досліджень можна зробити наступні висновки:

1 Стратегія є критично важливим елементом управління підприємством, що визначає його довгостроковий розвиток та конкурентоспроможність.

2 Методологія процесу стратегічного маркетингового планування є систематичним підходом, що допомагає підприємству визначити напрямок розвитку, оптимально використовувати ресурси та досягти поставлених цілей. Вона забезпечує чітку структуру для прийняття рішень та дозволяє гнучко реагувати на зміни в ринковому середовищі.

3 Хлібозавод № 10 був перебудований з приміщення бази АТЗТ «Амургазстрой» у 2002 році за індивідуальним проєктом з використанням новітніх (на той час) розробок. Найбільшу питому вагу в загальному обсязі виробництва займають хліб «Красносільський житниця», «Мексиканський», «Дарницький», «Солодовий», та батони «Вершковий з родзинками», «Молочний», «Гірчичний», «Печерський», вироби здобні, що вказує на зростання попиту на ці види продукції.

4 За довгі роки роботи ТОВ «Хлібозавод №10» загальне визнання за якістю і смаком здобули такі сорти хліба як батон «Гірчичний», хліб «Європейський», хліб «Красносільський» і, дотримуючись нинішнім тенденціям, кваліфікованими співробітниками були також розроблені хліба, що задовольняють смаки навіть найвибагливішого покупця. Таким чином, асортиментний ряд поповнили такі хліба, як «Мексиканський» і «Зерновий», батон «Молочний» і батон «Вершковий».

5 Структуру ТОВ «Хлібозавод № 10» за функціонально-галузевим принципом можна охарактеризувати як задовільну. ТОВ «Хлібозавод № 10» має власні склади для зберігання сировини та готової продукції, автомобільний парк, який морально і фізично застарілий. Також хлібозавод

має відділ збуту, що важливо для комерційно-збутової діяльності підприємства.

6 Основними конкурентами ТОВ «Хлібозавод № 10» є інші хлібокомбінати і хлібозаводи, які працюють на ринку хлібопродуктів у регіоні, а саме ТОВ «Хлібозавод» № 3», ПрАТ «Дніпропетровський хлібозавод № 9», ТОВ «Катеринославхліб», ТОВ Дніпровський хлібокомбінат № 5. ТОВ «Дніпровський хлібокомбінат № 5» має найвищу загальну оцінку (3,75), що свідчить про його високу конкурентоспроможність, зокрема завдяки хорошій якості продукції та помірній ціні. ТОВ «Катеринославхліб» займає друге місце (3,55), завдяки найвищій оцінці за якість продукції, але слабші ринкові позиції та помірні ціни дещо знижують загальний результат. ПрАТ «Дніпропетровський хлібозавод № 9» має найнижчу оцінку (3,5), що обумовлено високими ринковими позиціями, але нижчою якістю продукції та ціною.

7 ТОВ «Хлібозавод № 10» являється одним із основних постачальників хлібобулочних виробів у Дніпропетровському регіоні. Звісно ж, є значна кількість конкурентів, які також пропонують споживачам широкий асортимент продукції.

8 Найбільшими покупцями та споживачами продукції підприємства є супермаркети та магазини, у які постачається 75% хлібобулочних виробів.

9 Адміністрація заводу приділяє велику увагу соціальними питаннями, працівники отримують матеріальну допомогу, що надаються санаторно-курортні путівки, діти працівників відпочивають в дитячих оздоровчих таборах. Підприємства бере участь в різних громадських і спортивно-масових заходах. ТОВ «Хлібозавод №10» підтримує ветеранів Великої Вітчизняної війни Амур-Нижньодніпровського району м. Дніпра.

10 При інтенсивному зростанні ТОВ «Хлібозавод №10» може впровадити автоматизовані лінії виробництва для зменшення витрат і підвищення якості продукції. Також можна розширити асортимент продукції, додавши нові види хліба, які відповідають сучасним дієтичним трендам. При

інтеграційному зростанні може придбати місцеві млини для забезпечення стабільних поставок якісного борошна, що сприятиме зниженню витрат на сировину та підвищенню якості кінцевої продукції. При диверсифікаційному зростанні може відкрити мережі пекарень або кафе під брендом «Хлібозавод №10», де будуть продаватися не тільки хлібобулочні вироби, але й кондитерські продукти та напої.

12 За допомогою SWOT-аналізу було виявлено проблеми ТОВ «Хлібозавод №10», які слід вирішувати у першу чергу за допомогою нової корпоративної стратегії інтенсивного зростання. Також запропоновано розширити асортимент продукції ТОВ «Хлібозавод №10», що надасть можливість гідно конкурувати з хлібозаводами і власним виробництвом супермаркетів.

13 На основі проведеного SPACE-аналізу, ТОВ «Хлібозавод №10» рекомендується застосовувати агресивну стратегію для забезпечення зростання та зміцнення своєї позиції на ринку. Підприємство має скористатися своїми фінансовими та галузевими перевагами, інвестуючи в інновації та розширення ринку, щоб залишатися конкурентоспроможним в умовах мінливого ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Бабаченко Л. В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 15(1). С. 11-15. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/4.pdf
- 2 Бліщук К. М. (2016). Сучасні маркетингові стратегії. *Ефективність державного управління*, (49). <https://doi.org/10.33990/2070-4011.49.2016.175746>
- 3 Мостова А. (2023). Стратегічне управління діяльністю корпоративних аграрних підприємств на фондовому ринку. *Економіка та суспільство*, 2023. (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-63>
- 4 Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*, 2023. (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>
- 5 Бут-Гусаїм О. Г. Удосконалення теоретичних засад формування стратегії бізнес-структур. *Бізнес Інформ*. 2023. №12. С. 346–356. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-346-356>
- 6 Гарматюк, О., Логінова, О. (2024). Організаційні аспекти процесу формування маркетингової стратегії в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*, 2024. (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-58>
- 7 Дорошкевич Д. В., Захарова Г. Ю. Формування маркетингової стратегії в умовах конкуренції на підприємстві ТОВ «Конте». *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 22–30. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.3.22
- 8 Ємець В. В. Нееквівалентний обмін як стратегія формування передумов для економічного розвитку в розвинених країнах. *Бізнес Інформ*. 2023. №12. С. 39–44. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-39-44>

9 Чепелюк М. І. Концептуальні засади формування системи стратегій підприємства. *Бізнес Інформ.* 2022. №6. С. 117–121. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-117-121>

10 Тараненко І. В., Яременко С. С., Радинський Е. Ю. Розробка маркетингової стратегії підприємства відповідно до результатів конкурентного аналізу. *Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки.* 2014. № 2. С. 211–222. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2014_2_26

11 Єфремова Н., Марченко М., Ломовських Л. Роль і значення форсайту в стратегічному управлінні регіональним розвитком в епоху глобалізації та цифрової трансформації економіки. *Галицький економічний вісник.* 2023. Том 82. № 3. С. 145-151 URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.145

12 Безугла Л. С. Розробка маркетингової стратегії підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2014. № 5. С. 47-50 URL: <http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=3450&i=9>

13 Полюхович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Галицький економічний вісник.* 2021. Том 69. № 2. С. 118-128. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.02.118

14 Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. 4-те вид., доповн. К.: Лібра, 2006. 720с.

15 Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка.* URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2015/21.pdf

16 Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і доповн. К.: Знання, 2006. 366 с.

17 Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. 2-ге вид., без змін. К.: КНЕУ, 2006. 152с.

18 Бойчук Н. Я., Афанасенко А.О. Стратегія ефективного розвитку бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 72/2023. С. 61-65 http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/72_2023/13.pdf

19 Варга В. П. Генерування стратегічного управління економічного розвитку регіону. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10288>

20 Янковой Р. В. Роль гібридної стратегії в процесі інноваційного стратегування. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023 (2(104)), 32–36. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-32-36](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-32-36)

21 Масіна Л. О. Концептуальні підходи до формування системи забезпечення стратегічного контролінгу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7077>

22 Гринькевич О. С., Квак С. А. Моніторинг і стратегічна діагностика інноваційного розвитку промислових видів діяльності в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7706>

23 Лутковська С. М. Стратегія глобалізації екологобезпечного сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7824>

24 Безугла, Л.С., Пілова, К.П. & Макуха, Ю. М. (2020). Стратегія блакитного океану як інноваційний вектор розвитку бізнес-структур. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 4, Том 3. С.95-99. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-14.

25 Белявцев М., Беспята М. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств. *Маркетинг в Україні*. 2010. № 1. С. 24–26.

26 Бойко О. В., Криштапук Г. О. Маркетингове стратегічне планування збутової діяльності підприємства. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2013. Вип. 10. С. 19-26

27 Офіційний сайт ТОВ Хлібозавод №10». URL: <https://hle10.com/>.