

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ
НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

(за матеріалами ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат», м. Чернівці)

Студентки 2 курсу, 705 групи
денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент
маркетингової діяльності»

підпис

Шупарської Ангеліни
Олександрівни

Науковий керівник
к.е.н., доцент

підпис

Урсакій Юлія
Анатоліївна

Завідувачка кафедрою
к.е.н., доцент

підпис

Чичун Валентина
Андріївна

ЧЕРНІВЦІ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ.....	6
1.1. Сутність та значення маркетингових стратегій.....	6
1.2. Теоретичні концепції конкурентних стратегій управління.....	12
Висновок до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....	21
2.1. Аналіз організаційно-господарської діяльності підприємства ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат».....	21
2.2. Комплексний аналіз та оцінка економічних показників ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат».....	29
2.3. Застосування стратегій конкурентоспроможності у функціонування ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат».....	36
Висновок до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	45
3.1. Шляхи розвитку та вдосконалення конкурентних маркетингових стратегій на підприємстві.....	45
3.2. Перспективи та потенціал впровадження зазначених стратегій у майбутньому.....	52
Висновок до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

ВСТУП

Глобальний розвиток бізнесу, зростання конкуренції, підвищення впливу споживачів на формування попиту, а також активна інтеграція українських підприємств у міжнародний поділ праці ставлять нові вимоги перед бізнесом. Для того, щоб зберегти конкурентну перевагу в таких умовах, підприємства мають оптимізувати управління ресурсами, впроваджувати нові технології та використовувати аналітику для розуміння ринкових трендів і потреб споживачів. Маркетингова стратегія відіграє особливу роль, оскільки вона визначає підходи до виходу на ринок, комунікації з клієнтами, розвиток бренду та створення стійкої переваги, яка допоможе досягти стабільного зростання та успіху. Зважаючи на це, підприємства потребують удосконалення системи управління та впровадження інструментів стратегічного менеджменту й маркетингу для досягнення конкурентних переваг і забезпечення довгострокового успіху. У сучасному бізнесі стратегія стала необхідною умовою для стійкого розвитку компанії. Більше того, стратегічне планування вже не є просто етапом управління, воно перетворилося на безперервний процес.

Маркетингові стратегії є ключовим елементом управління організацією, але теперішнє конкурентне середовище України, що характеризується невизначеністю, глобалізацією та жорсткою конкуренцією, диктує необхідність використання широкого спектру маркетингових функцій та інструментів. Проте без системного підходу та стратегічного бачення їх впровадження може призвести до необґрунтованих витрат. Це особливо актуально для вітчизняних підприємств, багато з яких обмежені фінансово й мають недостатній рівень стратегічної орієнтації у сфері маркетингу.

Значний вклад у дослідження проблем ефективності конкурентних стратегій внесли такі науковці, як Абель Д., Армстронг Г., Ансофф І., Балабанова Л., Холод В., Безус П., Залізник З., Белова Т., Божидай І., Войтович С., Потапюк І., Дуброва О., Кендюхов О., Димитрова С., Ковальчук

О., Краузе О., Піняк І., Шпилик С., Кустріч Л., Пронько Л., Токар К., Серпухов М., Нестеренко А., Тимонін О., Олійний С. та інші.

Мета дослідження: визначити найефективніші підходи до розробки та реалізації маркетингових стратегій, які сприятимуть підвищенню результативності управління підприємствами в умовах сучасної конкуренції. Разом з тим, дослідження передбачає розробку рекомендацій для національних підприємств, з ціллю оптимізувати витрати та посилити конкурентні переваги через стратегічно виважене використання маркетингових ресурсів.

Завдання дослідження:

- Визначити ключові складові маркетингових стратегій, їхню роль та важливість у сучасному бізнес-середовищі.
- Розглянути основні теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю.
- Вивчити основні напрямки господарської діяльності ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат».
- Здійснити аналіз фінансових показників товариства.
- Оцінити поточний рівень конкурентоспроможності ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат».
- Дослідити сильні та слабкі сторони поточних конкурентних стратегій підприємства.
- Розробити пропозиції щодо покращення брендування та збільшення впізнаваності продукції.

Об'єкт дослідження: процеси формування маркетингових стратегій нп ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат».

Предмет дослідження: Теоретичні, практичні Підходи формування маркетингових стратегій, методів й інструментів, що застосовуються для покращення конкурентоспроможності компанії в умовах ринкової конкуренції.

База дослідження: ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат».

В процесі дослідження використано такі методи наукового пізнання: аналізу й синтезу; методи економічного аналізу; статистичні методи; графічний; розрахунково-конструктивний.

Інформаційну базу дослідження склали бухгалтерська та статистична звітність досліджуваного підприємства, результати здобутків вітчизняних та зарубіжних вчених у наукових працях, статтях та інтернет-виданнях, а також результати власних досліджень та розробки автора.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці та пропозиції маркетингової стратегії на ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат», яка сприятиме підвищенню конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні наукових положень та пропозицій, які є основою для формування та розвитку ефективної маркетингової стратегії ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат».

Кваліфікаційна робота розміщена на 68 сторінках. Містить вступ; три розділи; висновки; список використаних джерел; додатки. Робота містить 11 рисунків та 10 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

1.1. Сутність та значення маркетингових стратегій

Маркетинг, орієнтований на довгострокову перспективу, є складовою маркетингового менеджменту та стратегічного управління компанією. Стратегічний маркетинг – насамперед фокусується на аналізі потреб як окремих осіб, так і всієї компанії. До ключових компонентів стратегічного маркетингу відносяться: бачення та місія компанії, система цінностей фірми, цілі, стратегічні підрозділи підприємства, портфель бізнесу компанії та її ринкова частка.

Маркетинговий підхід виступає як логічна система, за допомогою якої організація планує досягнення своїх цілей та завдань. Він включає визначення цільових ринків, вибір елементів маркетингового комплексу та планування витрат. Формування підходу базується на конкретних, вимірюваних і прив'язаних до часу маркетингових цілях. Отже, маркетингова стратегія – це перш за все система дій, спрямована на реалізацію маркетингових намірів компанії. Її головне завдання полягає у тому, щоб збалансувати завдання фірми з можливостями та потребами споживачів, використовуючи слабкі сторони конкурентів і власні конкурентні переваги [5, с.53].

Перші концептуальні розробки та дослідження цих стратегій розпочалися ще в середині 20-го століття. Проте, самостійно термін «маркетингова стратегія» як наукове поняття почав активно формуватися в 1960-х роках, коли маркетинг став окремою науковою дисципліною.

Маркетингова стратегія – це сукупність довгострокових рішень щодо найкращих способів задоволення потреб наявних і потенційних споживачів за рахунок використання внутрішніх ресурсів підприємства та його зовнішніх можливостей. Мета розробки будь-якої стратегії – визначення пріоритетних напрямів і базових пропорцій розвитку підприємства з урахуванням потреб споживачів, наявних ресурсів і коливань попиту ринку.

Стратегія має бути спрямована на максимальне використання ресурсів і можливостей підприємства і «запобігання ризиковим, помилковим діям, що призводитимуть до зниження ефективності його функціонування» [17].

Маркетингова стратегія є довгостроковою програмою ринкової діяльності, спрямованою на максимально ефективне охоплення цільового ринку. Наведемо визначення «маркетингової стратегії» вітчизняних і зарубіжних дослідників і науковців в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення «маркетингова стратегія» різними вченими

Автор	Маркетингова стратегія (визначення)	Елементи критичного аналізу
Я.С. Ларіна, К.С. Завальнюк	основний напрям, орієнтир, який дає змогу приймати рішення на певних етапах, або узагальнена модель дій підприємства для досягнення маркетингових цілей	Визначення стратегії, що підкреслює довгостроковий характер, зв'язок з місією та цілями, має комплексний характер
Ф. Котлер, Т.І. Лук'янець	раціональна, логічна побудова (маркетингова логіка – Т. Лук'янець), керуючись якою організація планує досягати цілей і вирішувати маркетингові задачі. Вона включає конкретні стратегії за окремими цільовими ринками, комплексу маркетингу і розрахунок витрат на маркетинг	Максимально повне визначення стратегії
М. МакДональд	асоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу	Стратегія і засоби – це різнорівневі категорії
С.В. Ковальчук	Стратегія формується з урахуванням непередбачуваності розвитку ситуації; має враховувати уяву про майбутнє «в досить широкій перспективі»; передбачає поетапне розгортання діяльності, наявність окремих проміжних цілей за кожним етапом і пов'язує всі ці етапи і цілі єдиними підставами для прийняття управлінських рішень; має враховувати не лише реальну наявність ресурсів, але й потенційні можливості їх отримання	У визначенні описано характеристики і якості стратегії як економічної категорії, зазначено умови та чинники її формування
М. Корецький	«основа дій організації в конкретних ринкових умовах, що визначає способи застосування маркетингу для розширення цільових ринків та досягнення ефективних результатів»	Недостатньо точно трактування маркетингової стратегії, оскільки основою дій організації може бути також план, програма чи концептуальний підхід

О.В. Мазур	«формування та реалізація цілей і задач підприємства за кожним окремим ринком (ринковому сегменту) та за кожним окремим товаром на певний період часу для здійснення комерційної діяльності»	Змішування змісту категорій «стратегія», «цілі» та «задачі», хоча останні є похідними від прийнятої до виконання стратегії
Д. Хассі	діяльність, сутність якої у тім, яким чином організація досліджує поточні й майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові засоби задоволення поточних ринкових потреб, як вона сприяє ідентифікації ще не відомих їй ринкових потреб	Дослідження ринків є передумовою формування успішної стратегії, а не її змістом

Дослідивши різноманіття визначень «маркетингова стратегія», можна констатувати, маркетингова стратегія має бути сформована на основі результатів маркетингових досліджень і зосереджена на формуванні належного рівня якості виробленої продукції, гармонійного асортименту з високим ступенем інноваційності для досягнення максимального потенціалу прибутку та підтримки стабільного розвитку бізнесу [8; 19].

Головне завдання маркетингової стратегії — це забезпечити відповідність між маркетинговими цілями компанії, її ресурсами та вимогами споживачів.

Основні компоненти цих стратегій включають концепції та різноманітні підходи, зокрема модель «4Р» (Продукт, Ціна, Місце, Просування), яку представив Е. Джером МакКарті у 1960 році (Рис.1.1).

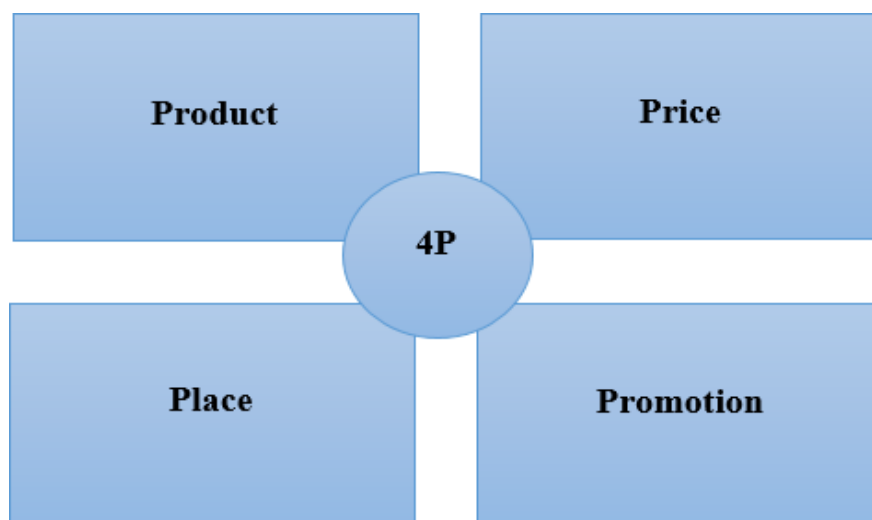


Рис.1.1. Модель «4Р»

Це стало важливим етапом, коли маркетинг почав сприйматися не лише як набір тактичних заходів, а й як важлива складова загальної бізнес-стратегії.

Елементи моделі [34, с. 102]:

- Розробка продукту, який задовольняє потреби споживачів, включаючи його характеристики, упаковку та супутні послуги. **(Продукт)**
- Визначення цінової політики, яка забезпечує конкурентоспроможність і прибутковість компанії. **(Ціна)**
- Вибір каналів розподілу для забезпечення доступності продукції для споживачів. **(Місце)**
- Розробка комунікаційної стратегії, що включає рекламу, PR, просування в соціальних мережах, акції та інші маркетингові інструменти. **(Просування)**

Маркетингові стратегії відображають різноманітність застосування можливостей інструментарію маркетингу. Але при цьому виділяють базові маркетингові стратегії, спрямовані на встановлення конкурентних переваг, стосовно яких у підприємства найвигідніша позиція.

Основними етапами формування маркетингових стратегій є (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Основні етапи формування маркетингових стратегій

Етапи	Структура
Стратегічний та маркетинговий аналіз	Маркетинговий аудит та SWOT-аналіз. Аналіз ефективності маркетингу. Аналіз конкурентів. Аналіз споживачів
Стратегічні напрями та формулювання маркетингових стратегій	Місія та цілі. Аналіз бізнес-середовища. Сегментація та позиціонування. Формулювання стратегії та портфельний аналіз. Формулювання стратегії: лідер, послідовник, інноватор, ніша
Стратегічний вибір	Товарні стратегії. Цінові стратегії. Стратегії комунікації. Стратегії розподілення.
Оцінка стратегії	Оцінка за критеріями. Моделювання.
Реалізація стратегії та її контроль	Реалізація. Контроль за діяльністю

Тому, перш ніж розробляти поточну маркетингову політику підприємства, необхідно визначити загальну стратегію розвитку та похідні стратегії маркетингу – конкурентні, портфельні, функціональні, стратегії охоплення ринку тощо. Залежить вибір стратегії від того, на яку з конкурентних переваг спирається у своїй діяльності підприємство.

Різноманітність конкурентних маркетингових стратегій представлена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація маркетингових стратегій

Розробники	Характерні риси	Види конкурентних маркетингових стратегій
Артур Літл	Конкурентні позиції організації та потенціал щодо їх поліпшення	Стратегії лідерів
		Стратегії організації із сильною позицією
		Стратегії організації, які займають сприятливу позицію
		Які займають задовільну позицію
		Які займають незадовільну позицію
Майкл Портер	Конкурентна вигода компанії на ринку	Стратегія цінового лідерства
		Стратегія диференціації
		Стратегія концентрації
Філіп Котлер	Конкурентні переваги бізнесу та його маркетингові напрямки	Стратегії ринкового лідера
		Стратегії челенджера
		Стратегії послідовника
		Стратегії нішера

Завданнями конкурентних стратегій є [28, с.112]:

- забезпечення конкурентоспроможності;
- створення та підтримка конкурентних переваг;
- оптимізація використання ресурсів;
- пристосування до змін в навколишньому середовищі;
- збільшення ринкового впливу;
- формування сталих відносин з клієнтами;

➤ максимізація прибутковості;

Розробка маркетингового плану базується на детальному аналізі. Фахівці вивчають ринок, визначають сильні та слабкі сторони продукції (включаючи конкурентні), а також її унікальні характеристики. Далі вони формулюють етапи, завдання та підзавдання плану. Оскільки ринкова ситуація постійно змінюється, компанія повинна оперативно реагувати на ці зміни та коригувати свої стратегії (Рис.1.2).



Рис.1.2. Роль стратегій для організації

Вибір цільового ринку (табл.1.4) є критично важливим для досягнення успіху бізнесу, оскільки це дозволяє сконцентрувати ресурси на найбільш перспективних сегментах. Це важливий етап маркетингової стратегії, що передбачає сегментацію ринку, тобто поділ великої групи споживачів на менші, однорідні групи з подібними характеристиками, потребами та перевагами.

Створення та реалізація конкурентної стратегії є безперервним і організованим процесом, оскільки ринкові умови постійно змінюються. Навички оперативно адаптуватися та відповідати на нові виклики є важливим фактором для досягнення сталого успіху підприємства. Конкурентна стратегія має вирішальне значення для діяльності підприємства, оскільки суттєво впливає на його успіх та стабільність на ринку. Її головною метою є забезпечення компанії конкурентної переваги та здатності ефективно змагатися на ринку [40, с. 91].

«Сегментація ринку»

Критерії сегментації	
Демографічні	▪ Вік ▪ Стать ▪ Дохід ▪ Рівень освіти ▪ Сімейний стан
Географічні	▪ Регіон ▪ Країна ▪ Місто ▪ Клімат
Психографічні	▪ Стиль життя ▪ Цінності ▪ Інтереси
Поведенкові	▪ Способи використання продукту ▪ Реакція на маркетинг ▪ Лояльність до виробника

1.2. Теоретичні концепції конкурентних стратегій управління

Теоретичною основою для управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні засади сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема ключові принципи теорії ринку, конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного менеджменту, сучасні підходи управління, а також основні принципи і практичні інструменти, розроблені в рамках управлінських підходів, таких як процесний, системний та ситуаційний.

Нестабільна політично-економічна ситуація на сучасному українському ринку вимагає від підприємств нових управлінських підходів. Лише акцент на інноваціях та їх застосування дозволить вітчизняним підприємцям вийти на новий рівень конкурентної взаємодії. Прихід великих міжнародних компаній на внутрішній ринок суттєво змінив умови і способи ведення бізнесу, що викликало потребу в формуванні стійких конкурентних переваг для підприємств [43].

Нині, важливим завданням для підприємців є виявлення нових шляхів здобуття конкурентних переваг. Це передбачає детальний аналіз актуальних

тенденцій та концепцій стратегічного управління інноваційним розвитком, а також дослідження і опис процесів впровадження та генерування інновацій всередині компаній. При розробці бізнес-стратегії керівники в сучасних умовах насамперед орієнтуються на такі фактори, як потенційні джерела прибутків, зростаюча невизначеність бізнес-середовища, рівень конкуренції, поширення інформаційних та комунікаційних технологій, а також вимоги суспільства.

У сучасному світі, де конкуренція на ринку невинно зростає, управлінська структура конкурентоспроможністю підприємства є ключовою для його успіху та виживання. Науковці дійшли висновку, що для ефективної конкуренції за майбутнє керівники повинні розуміти, як ця конкуренція відрізняється від боротьби за вже існуючі ринки. Ці відмінності мають істотне значення. Конкуренція за майбутнє вимагає не лише розробки стратегії, але й переосмислення ролі топ-менеджменту в цьому процесі. Цей аспект має стати корпоративною відповідальністю. Компетенції, необхідні для доступу до нових можливостей, повинні бути рівномірно розподілені між різними бізнес-одиницями і підвищуватися до рівня корпорації, щоб зосередити ці компетенції на певних завданнях у межах установи. Наукові підходи і практичні питання, пов'язані з цією системою, в сукупності сприяють формуванню стратегій, які дозволяють підприємствам ефективно конкурувати на ринку та забезпечувати сталий розвиток економіки країни. Одним із важливих наукових підходів є системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що допомагає зрозуміти динаміку ринку, виявити конкурентні переваги та недоліки, а також визначити можливості для подальшого розвитку. Іншим важливим підходом є застосування теорії стратегічного управління, яка передбачає розробку та реалізацію стратегій, орієнтованих на досягнення конкурентних переваг. Стратегічне управління, враховуючи ризики і можливості, дозволяє компаніям визначати свої цілі та ефективно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Проте на практиці підприємства стикаються з низкою проблем

під час впровадження системи управління у свою діяльність, що створює додаткові труднощі в отриманні конкурентних переваг. Серед цих проблем можна виділити труднощі в оцінці зовнішнього середовища, нестабільність ринкових умов, складнощі у виборі найбільш відповідної конкурентної стратегії та обмеженість ресурсів для її реалізації [23].

Спосіб управління конкурентоспроможністю підприємства складається з різноманітних структурних елементів, спрямованих на досягнення та збереження конкурентних переваг. Ці елементи допомагають компаніям адаптуватися до змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, підвищувати ефективність своєї діяльності та підтримувати лідерство на ринку.

З огляду на зазначене пропонується система етапів реалізації комплексного механізму управління конкурентоспроможністю (Рис. 1.3) [1;26].

Етап 1. Формування конкурентної стратегії розвитку, що дозволить визначити пріоритетні напрямки підвищення конкурентоспроможності, сприятиме підвищенню адаптованості механізму до впливу факторів зовнішнього середовища.

Етап 2. Комплексний підхід до процесів управління конкурентоспроможністю. Реалізація цього етапу дозволяє забезпечити ефективну взаємодію всіх ланок та процесів управління у зовнішній та внутрішній політиці підприємства. Передбачається оптимізація організаційних перетворень в системі управління підприємством, формування фінансових та логістичних потоків.

Етап 3. Вдосконалення кадрової політики підприємства, оскільки ефективне управління конкурентоспроможністю потребує висококваліфікованого вмотивованого персоналу. На цьому етапі пропонуються наступні заходи: підготовка та перепідготовка персоналу відповідно до потреб конкретної управлінської ланки, впровадження системи матеріальних та моральних мотивуючих інструментів,

формування відповідальності за реалізацію заходів політики конкурентоспроможності підприємства, управління продуктивністю праці.

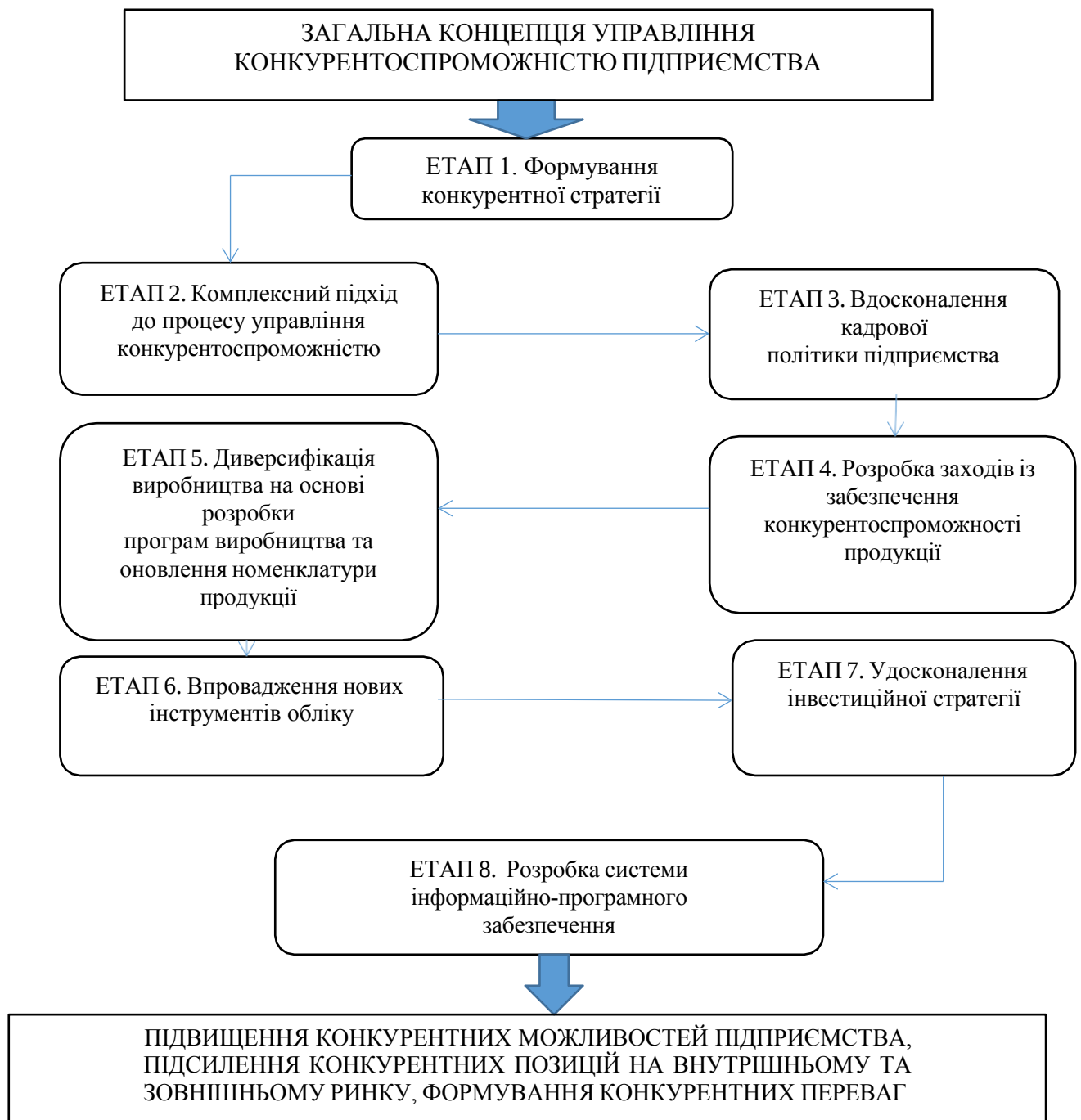


Рис. 1.3. Комплексний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

Етап 4. Розробка заходів із забезпечення конкурентоспроможності продукції шляхом впровадження системи забезпечення якості, сертифікації продукції, удосконалення цінової політики в залежності від впливу ринкових факторів.

Етап 5. Диверсифікація виробництва на основі розробки програм виробництва та оновлення номенклатури продукції; оперативне та тактичне планування управління витратами та фінансовими потоками, матеріальними, паливно-енергетичними та трудовими ресурсами; удосконалення інструментів планово-аналітичної роботи.

Етап 6. Впровадження нових інструментів обліку, що здатні забезпечити принципово новий підхід до формування цін на продукцію підприємства та, в подальшому, збільшення обсягу виробництва продукції та посилення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Етап 7. Удосконалення інвестиційної стратегії з орієнтацією на управління вартістю капіталу, забезпечення оптимального балансу між власним та залученим капіталом, підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Етап 8. Розробка системи інформаційно-програмного забезпечення функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом створення єдиної інформаційної моделі підприємства із комплексним відображенням всіх процесів та об'єктів, а також їх взаємозв'язків.

Механізм розробки конкурентних підходів управління включає такі кроки (Рис.1.4) [13, с.297].

Першим кроком у розробці конкурентоспроможних концепцій є дослідження зовнішнього середовища, який містить оцінку ринкових тенденцій, конкурентних компаній, потреб споживачів та інших зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність установи.

Далі здійснюється оцінка внутрішніх ресурсів, потенціалу та можливостей організації. Цей аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони, а також перспективи для впровадження конкурентних стратегій

На основі результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища формується конкурентна стратегія. Вона може бути орієнтована на зниження

витрат, диференціацію продукції, фокусування на певному сегменті ринку або інші елементи, які відповідають потребам підприємства.

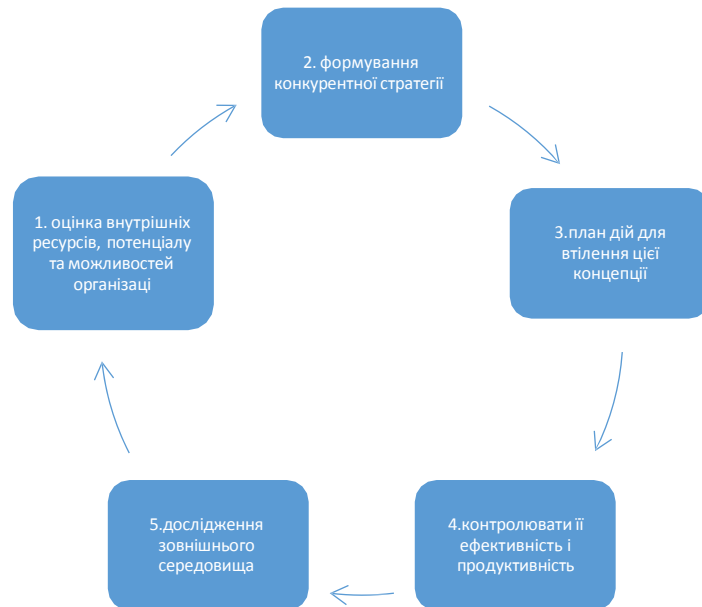


Рис. 1.4. Механізм розробки конкурентних підходів управління

Після цього формується план дій для втілення цієї концепції. Цей план містить конкретні заходи, завдання, терміни виконання та відповідальних осіб, які забезпечать впровадження стратегії на практиці.

Після запуску стратегії необхідно регулярно контролювати її ефективність і продуктивність. Таке спостереження допомагає своєчасно виявляти можливі проблеми та коригувати її в залежності від змін на ринку та внутрішніх умов організації.

У нинішньому швидко змінюваному бізнес-середовищі критично важливо забезпечувати гнучкість і здатність до адаптації. Підприємство повинно бути готовим реалізовувати інновації та вносити зміни у свій підхід, аби залишатися конкурентоспроможним. Підприємство повинно бути підготовленим до управління ризиками, які можуть позначитися на ефективності реалізації конкурентних стратегій. Це включає в себе оцінку можливих ризиків та створення планів для зменшення їхнього негативного впливу на діяльність бізнесу. До процесу формування та реалізації

конкурентних стратегій слід залучати зацікавлені сторони, партнерів, клієнтів, співробітників та інвесторів. Це допоможе забезпечити підтримку стратегії і збільшить шанси на її успішне виконання. Реалізація конкурентних підходів може потребувати істотних змін у внутрішній структурі підприємства. Управління цими змінами, яке включає комунікацію, навчання та підтримку працівників, є важливим елементом для успішного впровадження стратегій [16, с.74].

Основні концепції конкурентних підходів управління підприємством та їх характеристика представлені в таблиці 1.5 [7]:

Таблиця 1.5

Основні концепції конкурентних підходів управління підприємством

Концепції конкурентних підходів	Характеристика
Концепція конкурентних переваг	Зниження витрат: фірма прагне зменшити свої витрати, що дозволяє їй пропонувати більш вигідні ціни, ніж у конкурентів. Це досягається шляхом оптимізації виробничих процесів, впровадження нових технологій і реалізації економії від масштабів. Диференціація: компанії розробляють унікальні продукти або послуги, які виділяються на фоні конкурентів за якістю, характеристиками або брендовим оформленням. Це дозволяє встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі сприймають їх як більш цінні.
Модель п'яти сил Портера	Загроза нових учасників: Аналіз як легко нові підприємства можуть увійти на ринок. Високі бар'єри входу зменшують цю загрозу. Загроза замінників: Дослідження ймовірності переходу споживачів на альтернативні продукти. Чим більше доступних замінників, тим вища конкуренція. Переговорна сила постачальників: Оцінка, наскільки сильно постачальники можуть впливати на ціни. Коли постачальників мало, їхній впливовість зростає. Переговорна сила споживачів: Дослідження визначає, наскільки споживачі можуть контролювати ціни та якість товарів. Наявність багатьох альтернативних постачальників посилює цю силу. Конкуренція в галузі: Перевірка інтенсивності боротьби між існуючими суперниками на ринку.

Стратегія диференціації	Якість: Висока якість продукції може виправдати вищу ціну. Особливі характеристики: Включення унікальних функцій або дизайну, які відрізняють продукт від конкурентів. Брендинг: Сильний бренд може створити емоційний зв'язок зі споживачами, що вплине на їхні покупки.
Стратегія зниження витрат	Економія масштабу: Збільшення обсягів виробництва дозволяє зменшити собівартість одиниці продукції. Оптимізація процесів: Впровадження нових технологій та управлінських практик для підвищення ефективності. Контроль витрат: Стратегічний моніторинг всіх витрат для виявлення можливостей для заощадження.
Стратегія фокусування	Фокус на зниженні витрат: Підприємство намагається стати найбільш ефективним у задоволенні потреб конкретної групи споживачів за нижчою ціною. Фокус на диференціації: Підприємство пропонує унікальну продукцію для конкретної ніші, що забезпечує високу якість або специфічні характеристики.
Стратегічний менеджмент у нестабільному середовищі	Адаптивність: Постійний моніторинг змін у ринковому середовищі та корекція стратегій. Інновації: Впровадження нових продуктів і технологій, щоб відповідати змінам у споживчих уподобаннях. Гнучкі структури: Організаційні структури, що дозволяють швидко реагувати на зміни.
Інноваційні стратегії	Дослідження та розробки (R&D): Інвестування в інновації для створення нових продуктів або технологій. Культурна підтримка інновацій: Створення середовища, що заохочує творчість і експерименти серед працівників.
Інтенсивна стратегія зростання	Географічна експансія: Пошук нових напрямків збуту, вихід на нові ринки, в тому числі міжнародні. Диверсифікація продуктів: Розширення асортименту для задоволення актуальних потреб споживачів. Поглинання та злиття: Набуття потенційних партнерів для збільшення ринкової частки.

Таким чином, сучасна стратегія підвищення конкурентоспроможності організації повинна формуватися на основі досягнення балансу між усіма важливими групами інтересів його стейкхолдерів. Досягнення балансу цих інтересів є пріоритетним завданням керівництва підприємства.

Висновок до розділу 1

Провівши дослідження першого розділу варто зауважити, що не існує універсальної маркетингової стратегії, яка б була прийнятною для будь-якого підприємства. Як кожне підприємство є унікальним в своєму роді, так і кожна МС повинна бути унікальною, такою що враховує особливості ринку діяльності підприємства, потенціал підприємства, кадрове забезпечення, сировинну базу, особливості ринку збуту та запитів споживачів, специфічні характеристики продукту, маркетингове спрямування та багато іншого. Для розроблення ефективної маркетингової стратегії необхідним є дотримання певного алгоритму, там на першому етапі обов'язковим є проведення ґрунтового комплексного аналізу маркетингового середовища

Конкурентна стратегія підприємства є хорошим інструментом в руках менеджерів, оскільки вона допоможе вирішити цілу низку завдань і проблем, з якими стикається підприємство: наявний аналітичний матеріал, отриманий і структурований під час формування конкурентної стратегії, дозволить менеджерам та виконавцям чітко зрозуміти ситуацію на ринку та визначити місце підприємства на ньому, реальність цілей і шляхів їх досягнення. Затверджена керівництвом підприємства (генеральним директором), конкурентна стратегія набуває чинності у вигляді організаційно-розпорядчого документа. Аналізуючи свою діяльність у минулих періодах, підприємство створює свій історичний шлях, вивчення якого допоможе покращувати та розширювати свою сферу діяльності, адекватно реагувати на ринкові зміни, зміцнювати свої ринкові позиції та завойовувати нові ринки з урахуванням нового набору конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз організаційно-господарської діяльності підприємства ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат»

Чернівецький хлібокомбінат був заснований у 1945 році як державне підприємство, основною метою якого було забезпечення місцевого населення хлібопекарськими виробами. За роки свого існування технології виробництва значно вдосконалювались: підприємство перейшло від ручного способу виготовлення продукції до впровадження сучасних автоматизованих ліній, що дозволило підвищити ефективність і якість продукції. Зміни в економічному середовищі вимагали від заводу неодноразових адаптацій; часто змінювалась організаційна форма. Так, у 1999 році, в рамках приватизації державних підприємств після здобуття Україною незалежності, Чернівецький хлібокомбінат перейшов у приватну власність, а контроль над ним був переданий новим власникам. Внаслідок цього організація набула статусу товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), де більшість акцій потрапили до приватних осіб чи інвесторів, ідентичність яких залишилася невідомою через закритість процесу. Завдяки цьому підприємство стало більш гнучким, зменшилась бюрократія та з'явилася можливість швидше реагувати на коливання ринку. Після зміни статусу, комбінат зміг залучити інвестиції, що сприяли модернізації виробництва та розширенню асортименту продукції. В подальшому Чернівецький хлібокомбінат увійшов до складу кількох корпоративних груп. З лютого 2022 року підприємство офіційно зареєстроване, як товариство з обмеженою відповідальністю уповноваженою особою якого був Гончар Б. Л. У серпні 2023 року змінився керівник — Чекальський Сергій Юрійович. Наразі товариство знову під керівництвом Гончара Богдана Леонідовича [38].

ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» спеціалізується на виробництві та реалізації хлібобулочних і кондитерських виробів для місцевих споживачів, відомий своєю стабільною якістю та різноманітністю продукції. Діяльність

комбінату охоплює повний цикл виробництва — від придбання сировини до випікання та доставки готової продукції кінцевим покупцям. Основна сфера — виробництво продукції з коротким терміном зберігання, зокрема хліба та кондитерських виробів, чим забезпечує стабільний попит на продукцію в регіоні. Підприємство забезпечує внутрішній ринок високоякісними товарами, які включають різні види хліба, булочок, багетів, пирогів та здоби. Асортимент постійно розширюється та збільшується. У складі виробничої лінії – хлібна продукція займає 94%, а булочні та кондитерські вироби – 6%. (Рис.2.1.)

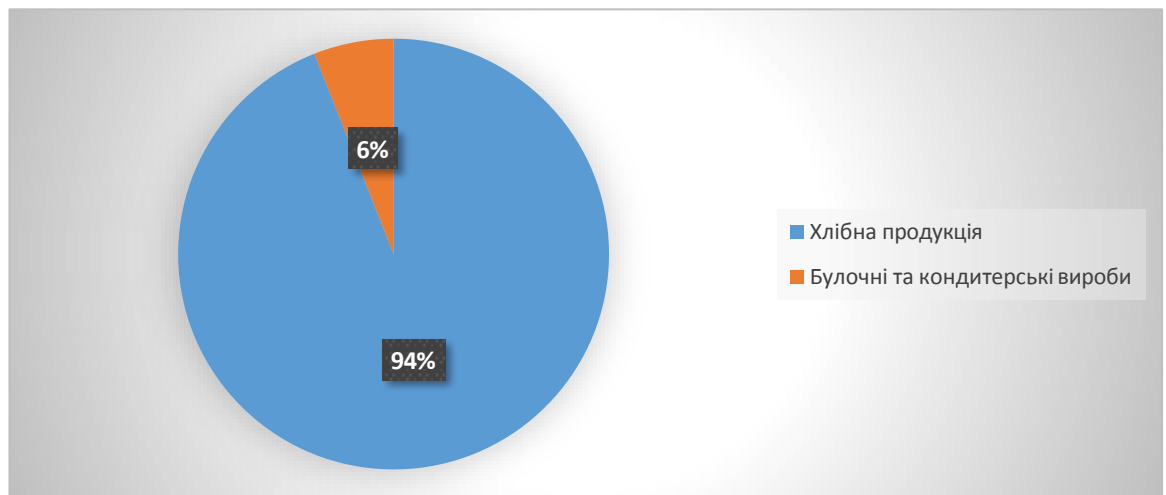


Рис. 2.1. Виробнича лінія ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат»

Хліб представлений 22 різними видами, тоді як різновиди хлібобулочних та кондитерських виробів налічують понад 50 позицій. Серед іншого, завод випускає батони та хліб «Обліпиховий», збагачений бета-каротином. Окрім стандартної продукції виготовляються вироби з унікальними рецептурами, адаптованими під смаки споживачів регіону. Уся продукція є екологічно чистою, виготовляється з натуральних інгредієнтів без смакових добавок і хімічних домішок, що робить її популярною серед споживачів як у Чернівцях, так і за межами міста.

Компанія пропонує величезне різноманіття продукції з борошна [10]:

➤ **Хліб:** традиційні сорти – пшеничний, житній, подовий, а також хліб на опарі та заквасці.

- **Булочні вироби:** здобні булочки з маком, ваніллю, родзинками, медом та іншими смаками.
- **Солодка випічка:** круасани з начинками, плюшки, ватрушки, вертути, слойки з повидлом, горіхами, маком, шоколадом.
- **Багети, тости та сендвіч-хліби:** французькі багети, спеціальні сорти для тостів, сендвічів і паніні з рівномірною текстурою і різноманітними смаками.
- **Дієтичні продукти:** бездріжджовий, цільнозерновий, безглютеновий хліб, вироби з низьким вмістом солі.
- **Сезонні та святкові вироби:** різдвяні штолени, паски, святкова випічка до Великодня і Різдва, традиційні короваї, в тому числі весільні, прикрашені вручну.
- **Національні вироби:** лаваші, паляниці, хачапурі, виготовлені з автентичним смаком за адаптованими рецептами.
- **Хлібці:** злакові, гречані, житні.
- **Особливі види:** хліб з додаванням оливок, сухофруктів, морських водоростей, горіхів, пряних трав, а також «обліпиховий» хліб з бета-каротином.

Весь асортимент продукції не містить штучних домішок, консервантів чи емульгаторів. Хліби «Орільський», «Бородинський», «Алчевський», «Прикарпатський», «Родинний» та інші виготовляються за традиційними технологіями: із використанням опари для пшеничних сортів і закваски для житніх та житньо-пшеничних. Завдяки такому асортименту можна стверджувати, що Чернівецький хлібокомбінат успішно адаптується до сучасних харчових тенденцій і задовольняє різноманітні потреби місцевих споживачів. Виготовляючи продукцію з натуральної сировини та зберігаючи буковинські традиції хлібопекарня все більше зміцнює свої позиції на ринку.

Господарська структура хлібокомбіната включає основні підрозділи, які забезпечують безперебійну роботу підприємства. Ключові складові якої складають: Адміністративно – управлінський апарат (рис.2.2.).

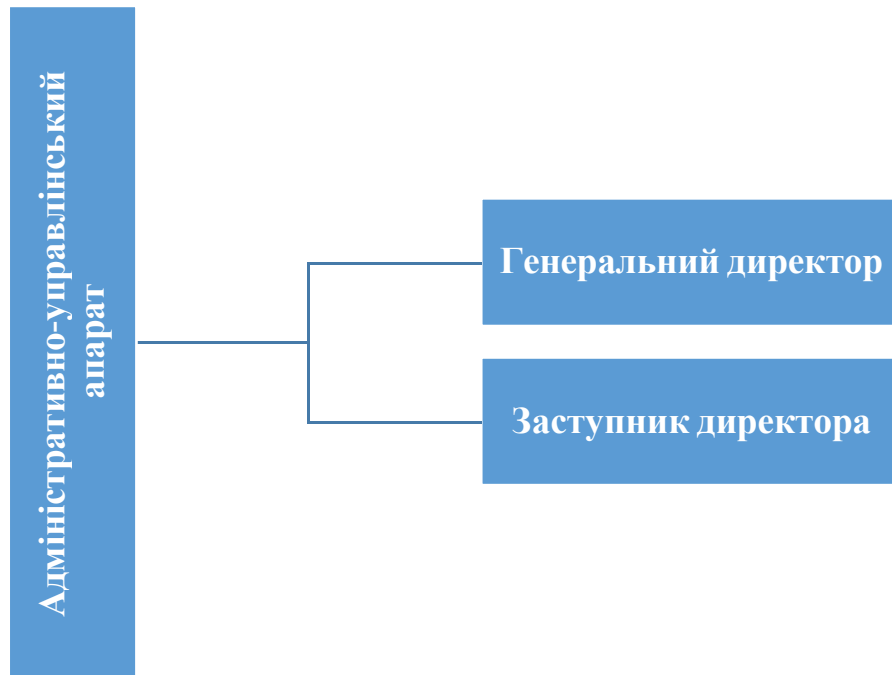


Рис. 2.2. Адміністративно - управлінський апарат

Головні відділи, які впроваджені на хлібокомбінаті (рис.2.3.) :

- Виробничий (складається з кількох підрозділів) -
 - Виготовлення хлібобулочних виробів
 - Виготовлення кондитерських виробів
 - Цехи упаковки та маркування
- Закупівля та логістика
- Відділ збуту
- Контроль якості
- Інновації та технології
- Складський відділ
- Енергетичний підрозділ
- Фінансово-економічний
- Служба безпеки та охорони праці

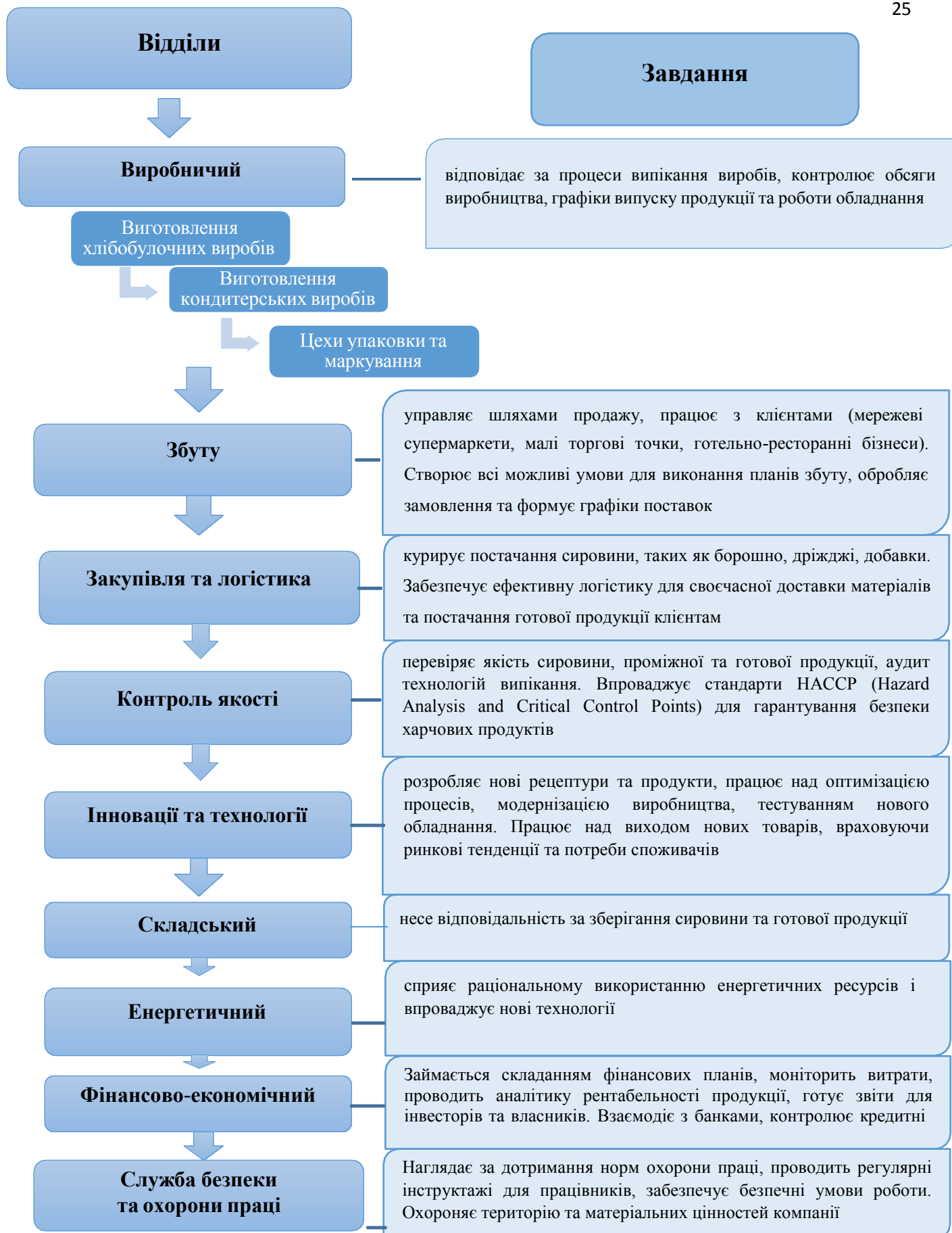


Рис. 2.3. Основні відділи підприємства та їхні завдання

На підприємстві введено ретельний контроль якості сировини, а також перевірку готової продукції та напівфабрикатів, яку здійснюють інженери-технологи сертифікованої лабораторії. Структура складається з трьох основних цехів: хлібного №1, булочно-кондитерського №2 та хлібобулочного №3. Також має спеціалізовані склади з регульованими температурними умовами, які забезпечують належне зберігання продукції до моменту її відвантаження. Склади оснащені спеціальними стелажми, що спрощують завантаження та розвантаження продукції. Для зберігання товарів, які вимагають низькотемпературного режиму (наприклад, кондитерські вироби з кремом), передбачені холодильні камери.

У 2017 році Чернівецький хлібокомбінат увійшов до складу холдингу «Хлібні інвестиції», одного з провідних виробників хлібобулочних виробів в Україні. Це стало частиною стратегії активної експансії, яка включала як поглинання, так і стратегічні партнерства з іншими хлібокомбінатами по всій Україні. Це дозволило холдингу реорганізувати управлінську структуру та оптимізувати бізнес-процеси, що сприяло значному розширенню його виробничого портфолію. Зараз у складі холдингу працюють численні підприємства, що виробляють хлібобулочні та борошняні кондитерські вироби, зокрема й у Чернівцях [10]

Завдяки приєднанню, Чернівецький завод отримав можливість модернізувати своє виробництво, впровадивши передові технології від таких світових виробників, як Miwe (Німеччина), Glimek (Швеція), Revent (Чехія), Parta (Нідерланди) та інших відомих брендів. Це дозволило значно підвищити ефективність і якість виробництва. Трансформація не обмежилась лише збільшенням виробничих потужностей, а й розвинула корпоративну культуру і застосування нових бізнес-процесів. До основних змін можна віднести: впровадження матричної системи управління, що покращує координацію між різними підрозділами, а також модернізацію внутрішніх комунікацій для забезпечення більш ефективної взаємодії та управління в компанії.

Крім того, завдяки входу в холдинг, комбінат отримав доступ до розширеної збутової мережі та зміг скористатися перевагами централізованих закупівель і спільних логістичних послуг. Це дозволило значно оптимізувати витрати на операційні процеси, знизивши загальні витрати на виробництво та розподіл продукції.

Після цього, у 2021 році Чернівецький хлібокомбінат став частиною холдингу HD-Group, однієї з провідних компаній в аграрно-продовольчій сфері та харчовій галузі України, з основним фокусом на обслуговування клієнтів у сегменті B2B (бізнес для бізнесу). HD-Group спеціалізується на виробництві хлібобулочних, борошняних та інших продуктів, таких як джеми, варення і бакалія. Крім того, корпорація включає підприємства, які займаються переробкою зерна, логістикою та закупівлею сировини.

Інтеграція хлібзаводу до групи компаній HD-Group відбулася в період глобальної пандемії COVID-19. Цей етап став серйозним викликом для комбінату, а також першою значною інвестицією акціонерів HD-Group у харчову галузь. Вступ до складу холдингу надав Чернівецькому виробництву можливості для технологічних оновлень, розвитку маркетингу та покращення логістичних процесів. Це сприяло зміцненню позицій на національному ринку, а також відкриттю нових перспектив для розширення виробничих потужностей та виходу на нові ринки. Після приєднання до корпорації, товариство модернізувало свої виробничі потужності, запровадивши нові автоматизовані технології. Це дозволило не тільки покращити якість продукції, але й збільшити обсяги виробництва виробів [37].

Обидва холдинги мають схожі цілі в галузі агропродовольства, однак HD-Group виділяється своєю багатoproфільністю та інноваційними підходами в управлінні, в той час як «Хліб Інвестиції» зосереджені переважно на хлібопекарському сегменті (табл. 2.1) . У плані переваг, HD-Group має більш диверсифіковане портфоліо і міжнародний досвід, зокрема в Європі, а також більше уваги приділяє інноваціям і стійким методам

виробництва. «Хліб Інвестиції» орієнтовані на стійке зростання в межах локального ринку хлібопекарської галузі.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика холдингів -
«Хлібні інвестиції» та HD-Group

Холдинг	Характеристика
Хлібні інвестиції	В основному зосереджений на хлібопекарському сегменті, з акцентом на оновлення виробництва і покращення якості продукції на українському ринку.
HD-Group	Багатопрофільна агропродовольча компанія, яка надає послуги в сферах: виробництва, постачання, логістики та корпоративних досліджень і розробки. Холдинг активно працює в міжнародному середовищі та орієнтований на інновації, зокрема на модернізацію виробничих потужностей і впровадження екологічно чистих технологій, таких як сонячна енергія.

Чернівецький хлібокомбінат активно масштабується, випускає фірмові точки продажу, де можна придбати продукцію безпосередньо за цінами від виробника. Зараз у місті функціонує більше 50 таких павільйонів, під брендовою назвою «Перший хліб», у планах ще більше поширення мереж. Окрім цього, продукція щодня постачається до понад 1500 торгових точок у регіоні. Компанія активно використовує нові можливості для розширення каналів збуту та популяризації своєї продукції. Нині в Тернопільській області відкрилися перші магазини компанії. Розширення мереж по областях є важливою частиною стратегії розвитку внутрішнього ринку України. Хлібокомбінат разом із своєю материнською компанією HD-Group націлений на задоволення потреб споживачів по всій Україні, надаючи їм «теплі з печі» борошняні вироби через власні пункти продажу та партнерські канали дистрибуції. Цим товариство сприяє розвитку місцевого виробництва та розвиває доступ до своєї продукції по всій країні. Комбінат активно бере участь у різних виставках і конкурсах (таких як «100 кращих товарів

України», «Лідер галузі», «Найвища якість»)), де неодноразово здобував призові місця, чим і підтверджує найвищу якість своїх виробів.

2.2. Комплексний аналіз та оцінка економічних показників ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат»

Оскільки, Чернівецький хлібокомбінат є одним із найбільших виробників хліба і хлібобулочних виробів у всій Чернівецькій області, компанія користується стійким попитом на свою продукцію в регіоні. У 2023 році «Чернівецький хлібокомбінат» показав високий рівень виручки, яка склала понад 291 мільйон гривень. Завдяки різноманітному асортименту продукції, включаючи екологічно чисті види хліба без штучних добавок, підприємство залишається популярним серед місцевих жителів. Компанія також розширює свою присутність на ринку, випускаючи нові види продукції, що підвищує її конкурентоспроможність. Комбінат активно оновлює своє виробництво, що дозволило підвищити обсяги випуску на 20% завдяки впровадженню сучасного обладнання та енергоефективних технологій, таких як сонячні панелі, які оптимізують енергетичні витрати. Такий успіх зумовлений не лише модернізацією виробництва, а й ефективним стратегічним менеджментом, який дозволяє адаптуватися до сучасних вимог ринку та споживчих запитів.

Після приєднання «Чернівецького хлібокомбінату» до потужного холдингу HD-group, підприємство отримало новий поштовх до розвитку. Це стало важливим стратегічним рішенням, яке принесло численні переваги. Об'єднання дозволило комбінату впроваджувати сучасні технології, оптимізувати виробничі процеси та розширити логістичні можливості. Завдяки цьому, зараз підприємство демонструє стабільні економічні показники та ефективно адаптується до ринкових умов. Загальна виробнича потужність хлібокомбінату складає 120 тонн продукції на добу: зокрема, формові хліби — 82 тонни, батони та подові хліби — 31 тонна на добу,

виробництво дрібноштучних виробів - 5 тонн, а кондитерські вироби — 2 тонни (рис. 2.4).

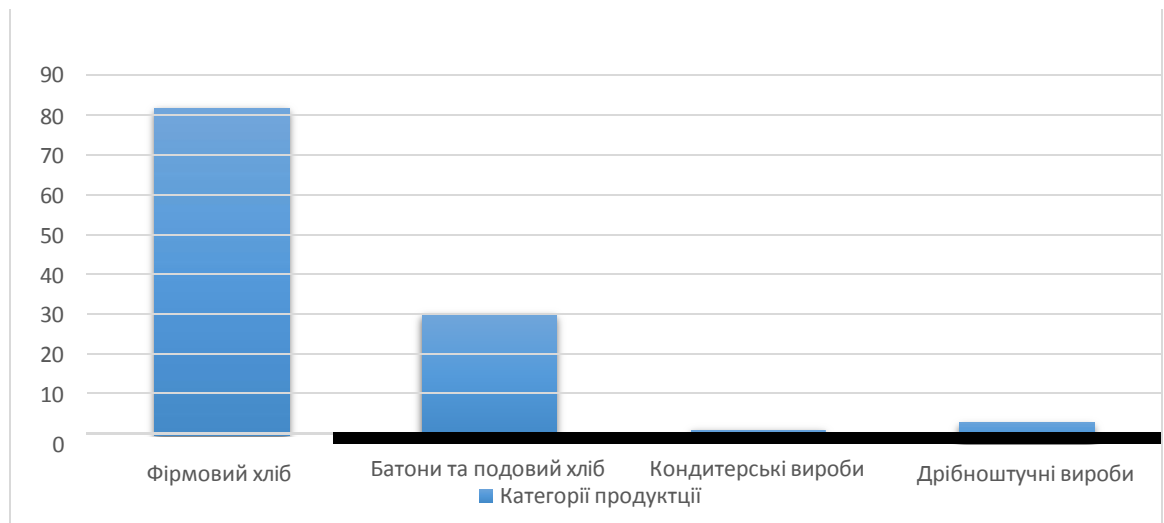


Рис. 2.4. Розподіл виробничих потужностей хлібокомбінату

Компанія забезпечує постачання продукції до більш ніж 1500 торгових точок, а також підтримує функціонування власної мережі, яка налічує понад 50 магазинів у регіоні. Нині ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» є важливим гравцем на ринку хлібопечення в Україні, демонструючи позитивні економічні результати. У сфері оподаткування комбінат відіграє важливу роль: у 2022 році він сплатив близько 11 мільйонів гривень податків що на той час дозволило йому стати одним з найбільших платників податків у Чернівцях. У Згідно з дослідженням, за перше півріччя 2024 року Чернівецький хлібокомбінат потрапив до рейтингу топ-20 найбільших платників податків серед приватних підприємств і фізичних осіб-підприємців громади. Це підтверджує фінансову стабільність підприємства та його значний внесок у розвиток місцевої економіки [14].

За період з 2020 по 2023 рік Чернівецький хлібокомбінат показав позитивну динаміку в основних фінансових показниках. Підприємство змогло подолати труднощі, спричинені наслідками військових дій у 2022 році, та досягло значного зростання доходу і прибутку в 2023 році. Зниження рівня зобов'язань і активів, а також скорочення кількості працівників свідчать про покращення фінансової стійкості та ефективну оптимізацію ресурсів. Стабільний дохід у 2021 році та зниження витрат підтверджують здатність

підприємства адаптуватися до змін на ринку, що дозволяє спрогнозувати подальший успіх і розвиток у майбутньому. Детальні показники продемонстровано в таблиці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні економічні показники «Чернівецький хлібокомбінат»

Показник	Рік			
	2020	2021	2022	2023
Дохід (грн.)	249 770	270 246 000	241 531 000	291 901 000
Чистий прибуток (грн.)	2 586 000	970 000	61 000	2 866 000
Активи (грн.)	117 266 000	85 921 000	77 248 000	58 790 000
Зобов'язання(грн.)	81 641 000	48 311 000	43 218 000	22 736 000
Кількість працівників (осіб)	-	496	434	424

Комбінат демонструє зростання доходів і прибутку, що вказує на успішне управління навіть в умовах воєнного стану (адаптація до ринкових умов). Успіх в економічному зростанні у 2023 році може бути результатом оптимізації внутрішніх процесів, поліпшення ефективності роботи, а також розвитку нових бізнес-можливостей і партнерств. Зменшення зобов'язань та активів організації є свідченням оптимізації витрат та стратегічного підходу до бюджету. Оптимізація зобов'язань (особливо боргового навантаження) підвищує фінансову стійкість підприємства. Зменшення активів свідчити про оптимізацію інвестицій, обмеження капіталовкладень у неприбуткові чи малопріоритетні напрямки та концентрацію ресурсів на найбільш перспективних проєктах. Скорочення кількості працівників вказує на підвищення продуктивності праці.

Підприємство показує динамічну активність у ринкових закупівлях, взяло участь у 238 тендерах. У більшості з них отримувало перемогу, цим підтверджує свою конкурентоспроможність, високу якість продукції та відповідність умовам тендерів. Успішна участь у конкурсних закупівлях забезпечила організації стабільні доходи навіть в умовах економічної нестабільності. Покращила видимість компанії на ринку та створила нові бізнес-можливості. Продуктивна співпраця, взаємодія з тендерами забезпечує стабільність та підвищує шанси на залучення нових клієнтів, що в свою чергу, сприяє подальшому зростанню обсягів продажів і укладанню довгострокових угод [36].

Загальний фінансовий стан товариства «Чернівецький хлібокомбінат» має позитивні аспекти, такі як висока ліквідність і рентабельність продукції. Згідно аналізу, підприємство демонструє хорошу рентабельність продукції (61,33%), але є певні фінансові ризики. Ліквідність на достатньому рівні (складає 2,28), проте коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів (3,01) вказує на високу залежність від зовнішніх фінансових ресурсів. Виникають ризики втрати фінансової стійкості в умовах змін ринкової кон'юнктури та зростання ставок за кредитами. Це, у свою чергу, підвищує навантаження на фінансові ресурси та обмежує гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Водночас негативна поточна платоспроможність (-20 579) свідчить про труднощі з покриттям короткострокових зобов'язань. Є ризики, пов'язані з фінансовою залежністю. Потрібно вжити заходів для поліпшення структури капіталу, зменшення залежності від кредитів і розглянути стратегії для збільшення оборотних активів. Загалом, фірма демонструє стабільну рентабельність та здатність виконувати свої фінансові зобов'язання, що указують на переваги в умовах конкуренції. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат»

Група	Показник	Значення
ПОКАЗНИК ОЦІНКИ СТАНУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ	Частка основних засобів в активах підприємства	3.01%
ЛІКВІДНІСТЬ	Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	2.28
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	3.01
ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ	Коefіцієнт фінансової залежності	1.67
	Поточна платоспроможність	-20 579
	Коefіцієнт співвідношення позиковах та власних коштів	0.67
ОЦІНКА РЕНТАБЕЛЬНОСТІ	Рентабельність продукції	61.33%

Обсяги продажів. Обсяг продажів у 2021 році свідчить про відновлення після труднощів, з якими компанія стикалася в попередні роки. Пандемія COVID-19 вплинула на стабільність та динаміку ринку, викликаючи перешкоди в мережі доставки товарів, зміну споживчих звичок та зміну попиту на певні продукти. Водночас, зростання кількості реалізованої продукції у цей період підтверджує відновлення стабільних ринкових позицій фірми, пристосування до нових умов і використання новітніх стратегій для залучення споживачів та розширення ринку. Такі результати - індикатор успішної адаптації бізнесу до пандемічних викликів та його здатності відновлювати і покращувати фінансові результати. 2022 рік - Чернівецький хлібокомбінат, як і багато інших підприємств в Україні, знову зіткнувся з серйозними проблемами спричинені військовими діями, що суттєво вплинули на його виробничу та торгову діяльність. Відключення постачання сировини, порушення логістичних ланцюгів і зміни в попиті на продукцію стали головними викликами для підприємства. Однак комбінат

продовжував працювати, забезпечуючи стабільність у своїй діяльності навіть в умовах соціально-економічної та політичної нестабільності. І вже в 2023 році компанія продовжила розширення своєї діяльності, незважаючи на виклики. Після перешкод, з якими підприємство стикалося у попередні роки, обсяг продажів показав значний розвиток, товариство змогло адаптуватися та повернутися до стабільного росту. Одним з основних факторів цього є співпраця з великими торговими мережами, які допомогли збільшити продажі та залучити нових клієнтів (табл. 2.4) .

Таблиця 2.4

Обсяг продажів за 2021-2023рр.

РІК	Обсяг продажів
2021	417 612
2022	483 947
2023	8 318 872

Близько 80% продукції реалізується через великі торгові мережі, тоді як 20% — через власні роздрібні точки, де представлено до 60 різних видів виробництва. У 2024 році Чернівецький хлібокомбінат розпочав розширення мережі фірмових магазинів у різних областях. Як вже зазначалося, першим регіоном став Тернопільський, де успішно функціонує фірмовий торговельний заклад. Подальший розвиток власного рітейлу є одним із пріоритетів комбінату. Така діяльність у конкурентному середовищі свідчить про сприятливі тенденції в роботі комбінату та демонструє стабільність його бізнес-моделі. Ефективна робота з партнерами, розширення ринків збуту є результатом комплексного підходу розвитку бізнесу. Окрім того, оптимізація витрат, удосконалення виробничих процесів та зміцнення партнерських відносин відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності та зростаючої популярності продукції комбінату. Збільшення обсягів продажу щороку підтверджують поступове зміцнення позицій на ринку.

Сильні сторони

- Тривалий досвід роботи на ринку допоміг компанії створити позитивний імідж, здобути довіру населення та налагодити партнерські відносини для ефективного збуту.
- Широкий асортимент, оптимально підібраний та доступний за ціною для всіх верств населення, що сприяє залученню нових клієнтів.
- Стабільно велика кількість клієнтів та їх постійний приріст, тобто зростання ринкової частки.
- Запровадження автоматизації на виробничих потужностях, перехід до інтенсивного типу виробництва замість екстенсивного.
- Стабільний попит, який не піддається значним коливанням.
- Відповідність стандартам, високий рівень якості товарів, завдяки цьому вдалося сформувати канали збуту, і через це продукція користується високим попитом.
- Зростання продуктивності у зв'язку з

Слабкі сторони

35

- Скорочення ринкової частки внаслідок посилення позицій конкурентів і перенаправлення каналів збуту.
- Великі витрати на транспортування продукції та оновлення транспортних засобів негативно впливають на фінансові результати господарської діяльності.
- Зростання витрат на збут товарів.
- Концентрація влади вищого керівництва у процесі прийняття рішень, до яких не залучаються працівники нижчої ланки.
- Недостатня обізнаність населення та потенційних покупців щодо оновлення асортименту продукції.
- Збільшення витрат на матеріальні ресурси

Можливості

- Вихід на нові ринки – інші області України.
- Ріст чистого прибутку фірми.
- Поліпшення умов праці та санітарно-гігієнічних стандартів.
- Атоматизація всіх цехів, цим самим покращення продуктивності виробництва.
- Виключення головних гравців з конкуренції в галузі.
- Підтримка монопольного становища на ринку шляхом збереження темпів збільшення обсягів виробництва, постійної модернізації технологій та усунення конкурентів

Загрози

- Соціально-політична та економічна нестабільність в країні.
- Невиконання запланованих цілей підприємства.
- Зростання цін на ресурси та енергоносії від постачальників.
- Суттєві негативні зміни демографічної ситуації в регіоні.
- Неочікувана зміна уподобань споживачів, чим може спричинити вибір продукції конкурентів.
- Інтенсивне зростання виробничих потужностей конкурентів та поява нових гравців на ринку.

Рис. 2.5. SWOT-аналіз ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат»

2.3. Застосування стратегій конкурентноспроможності у функціонуванні ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат»

Підприємство без маркетингової стратегії схоже на людину без чітких цілей і намірів: воно просто існує, сподіваючись на випадковий успіх, як і бізнес — на спонтанних клієнтів. Однак, щоб привернути увагу, недостатньо бути присутнім лише в фізичному чи цифровому просторі. Важливо активно заявляти про себе та робити це правильно, використовуючи ефективні маркетингові інструменти. Конкуренція постійно зростає, а вимоги клієнтів стають все більш високими, тому для того, щоб завоювати їхню прихильність і увагу, необхідно докладати значних зусиль. Саме тут маркетинг відіграє ключову роль.

Завдання маркетингових стратегій Чернівецького хлібокомбінату полягає в тому, щоб бути здатним конкурувати з іншими комбінатами та забезпечувати постійний потік нової і лояльної споживчої аудиторії. Для цього підприємство повинно своєчасно та ефективно привертати увагу потенційних споживачів, щоб у майбутньому перетворити їх на постійних клієнтів. Це може здаватися простим завданням, але на практиці процес вимагає значних зусиль на кожному етапі діяльності компанії. Продуктивна та стабільна робота хлібокомбінату є ключем до успішної реалізації цілей. Проте, для цього важливо обрати правильну стратегію просування та вміло використовувати маркетингові інструменти, адже саме від цього залежить успіх та конкурентна позиція на ринку. Адже «зустріч» з клієнтом — це не випадковість, а результат грамотного застосування маркетингової стратегії. Для того, щоб зберігати конкурентні позиції, виділятися серед інших важливо постійно працювати над розвитком креативних ідей, постійно вдосконалюватися, аналізувати нові тенденції та шукати шляхи для досягнення кращих результатів. Деякі з таких підходів вже активно застосовує Чернівецький хлібокомбінат. Постійно аналізує споживчі тенденції та потреби ринку, використовуючи дані про продажі, відгуки

клієнтів і прогнози попиту. Це дозволяє вчасно змінювати асортимент і впроваджувати новації, які відповідають очікуванням покупців.

В умовах нинішніх викликів для країни важливо приймати рішення швидко та узгоджено. Для цього потрібно налагодити внутрішню комунікацію в установі. Після чого рішення приймаються швидко та злагоджено. Це стосується як коригування рецептури, так і внесення змін у дизайн упаковки чи маркетингові стратегії. Керівники різних відділів мають повноваження для оперативного узгодження дій, для уникнення затримок. Компанія прагне зробити швидкість реагування однією з ключових цінностей, і ця культура пронизує всі рівні підприємства: кожен працівник усвідомлює важливість оперативності та сприяє оптимізації процесів. Такий підхід забезпечує постійну адаптивність, а не лише разову реакцію на ситуацію. Завдяки стратегії швидкого реагування, комбінат надає продукцію, яка максимально відповідає сучасним споживчим запитам, підвищуючи лояльність клієнтів. Для клієнтів це можливість завжди знаходити свіжі та актуальні продукти, а для бізнесу — зміцнення конкурентних позицій і здатність до гнучкості на ринку.

Через багаторічну діяльність на ринку та накопиченому досвіду, Чернівецький хлібокомбінат здобув позитивний імідж серед місцевих жителів, що сприяє високому рівню довіри до його продукції. І саме це дозволяє підкреслити його регіональне походження та акцентувати увагу на тому, що комбінат є «своїм» для мешканців Чернівців та Буковини. Товарний асортимент комбінату виготовляється за традиційними рецептами з використанням місцевої сировини, що підкреслює зв'язок з Буковиною та її культурними особливостями. Доказом цього є те, що комбінат враховує ще й етнічну різноманітність регіону, виготовляючи продукцію, яка поєднує кулінарні традиції різних народів. Випічка, що поєднує елементи української, румунської та польської кухні, є популярною не лише серед місцевих жителів, а й серед туристів, які прагнуть скуштувати автентичні рецепти. Це не лише підвищує інтерес до товарів, а й робить їх частиною культурного

спадку регіону, сприяючи гордості за місцеві традиції та збереженню культурної ідентичності. Оскільки виробництво спирається на старовинні рецепти, передані з покоління в покоління, дозволяє підкреслити, що воно є перевірене часом і має високу якість. У рекламних матеріалах хлібокомбінату часто використовуються сімейні образи, зокрема зображення домашніх умов або традиційного випікання хліба, що викликає у споживачів асоціації з теплом дому, довірою до продукту та ностальгією за минулим. Закупівля місцевих сировинних матеріалів, таких як зерно та борошно, формує відчуття локальної підтримки та стабільності, оскільки підприємство не лише пропонує товари, а й активно підтримує місцевих фермерів та економіку регіону. Такий підхід приваблює споживачів, які цінують зв'язок з регіоном і віддають перевагу продукції, виготовленій з високоякісних місцевих інгредієнтів [36].

Значущим інструментом Чернівецького хлібокомбінату для залучення нових споживачів та підтримки інтересу до своєї продукції є розширення асортименту випічки та запуск лімітованих авторських рецептів. Комбінат активно експериментує з сезонними та святковими виробами, що створюють відчуття унікальності та ексклюзивності кожної серії. Наприклад, на важливі релігійні та національні свята, випускає спеціальні вироби, зокрема паски, булочки, пироги та інші святкові страви. Однією з важливих традицій є виготовлення весільних короваїв, які завжди мають особливе значення для місцевих пар. Виготовлення весільних короваїв — це справжнє мистецтво, яке потребує великої майстерності та уваги до деталей. Чернівецький хлібокомбінат ретельно дотримується традиційних технік випікання, при цьому додаючи свої інноваційні штрихи для створення найкращого продукту. Таким чином, весільні короваї від комбінату є не лише смачним продуктом, а й важливою частиною церемонії, яка зближує покоління та зберігає культурні цінності регіону. Ці короваї виготовляються за давніми рецептами і стають важливою частиною весільного обряду, символізуючи добробут та родинне єднання. Святкові вироби, виготовлені в обмежених кількостях,

набувають символічного значення для місцевих мешканців, викликаючи асоціації з родинними святами [37].

Особливим моментом є те, що комбінат використовує спеціальні тематичні упаковки під час святкових періодів, коли випускаються лімітовані серії продукції. Оригінальний дизайн упаковки часто відображає атмосферу свята або традиції, пов'язані з ним. Наприклад, до Великодня пакування містить елементи, які асоціюються з яйцями, хрестами чи квітами, що символізують відродження, радість і сімейні цінності. Для Різдва упаковка оформлюється мотивами ялинок, зірок чи снігу, створюючи атмосферу тепла та святкового настрою. Такий підхід не тільки підвищує естетичну привабливість продукції, але й викликає емоційний відгук у споживачів, адже упаковка стає не просто обгорткою, а частиною святкового досвіду. Святкова упаковка, створена в обмежених серіях, стає не тільки захисним елементом, а й предметом колекціонування. Люди, які цінують традиції та емоційну складову свят, часто бажають зберігати таку упаковку як частину свого святкового обряду. Обмежені серії з оригінальним дизайном упаковки не лише привертають увагу покупців, але й підвищують привабливість товару, створюючи святкову атмосферу, що сприяє збільшенню продажів у цей період. Підхід відповідає запитам споживачів і допомагає зміцнити імідж компанії, яка орієнтується на бажання та емоції своїх клієнтів. Це формує позитивне обличчя бренду на місцевому та національному рівнях. Хлібокомбінат ретельно розробляє дизайн упаковки, враховуючи не тільки її функціональність, але й естетику. Це сприяє підвищенню впізнаваності бренду та створенню позитивного враження у покупців (табл. 3.1).

Інноваційні стратегії розвитку асортименту Чернівецького хлібокомбінату є важливим чинником його успішної адаптації до змінюваних потреб ринку. Завдяки постійному експериментуванню з новими продуктами та використанню місцевих інгредієнтів комбінат зміцнює свої позиції, пропонуючи клієнтам різноманітний асортимент товарів, які поєднують в

собі традиції і новаторство. Ці стратегії сприяють задоволенню специфічні запитів та створенню унікальних пропозицій.

Таблиця 2.5

Стратегії та інноваційні підходи розвитку асортименту продукції

АСПЕКТ ДІЯЛЬНОСТІ	ХАРАКТЕРИСТИКА	ПРИКЛАДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ
Імідж та регіональність	Комбінат має позитивний імідж серед місцевих жителів, підкреслює зв'язок із Буковиною та її культурними особливостями.	Продукція виготовляється за традиційними рецептами з місцевої сировини. Ураховується етнічна різноманітність регіону.
Асортимент продукції	Товарний асортимент включає випічку за традиційними та інноваційними рецептами.	Продукція включає весільні короваї, святкові вироби (паски, булочки, пироги).
Регіональна підтримка	Використання місцевих сировинних матеріалів, підтримка фермерів та економіки регіону.	Закупівля місцевого зерна та борошна.
Святкові та лімітовані серії	Лімітовані серії святкових виробів створюють відчуття унікальності та символічного значення.	Продукція до народних свят - Великодня, Різдва, весільні короваї та ін.
Дизайн упаковки	Використання тематичних, святкових упаковок, які поєднують естетику та функціональність.	Упаковка для Великодня з елементами яєць, квітів, хрестів; для Різдва — сніг, ялинки, зірки.
Емоційний вплив та бренд	Орієнтація на емоції споживачів, зміцнення позитивного іміджу бренду.	Святкова упаковка викликає асоціації з родинними святами, стає частиною святкового досвіду.
Експерименти з продукцією	Активне оновлення асортименту через експериментування з новими смаками та інгредієнтами.	Введення нових видів випічки, таких як безглютенові продукти або хліб з додаванням суперфудів (насіння, горіхи, спеції).

Власні торгові точки відіграють важливу роль у стратегії розвитку бізнесу. Завод відкриває магазини власної мережі, які дають змогу підприємству безпосередньо реалізовувати продукцію свого виробництва,

забезпечуючи високий рівень контролю над якістю товарів і обслуговуванням. Фірмові магазини Чернівецького хлібокомбінату є основними елементами маркетингової стратегії компанії, створюють значну додану вартість для споживачів та підвищують конкурентоспроможність бренду. Однією з ключових переваг таких магазинів є те, що вони забезпечують покупцям доступ до ширшого асортименту, ніж у звичайних роздрібних торгових точках. Оскільки вони безпосередньо належать виробнику, можуть пропонувати новинки та сезонні продукти, які ще не потрапили на полиці великих супермаркетів чи торгівельних мереж. Це дає змогу комбінату збільшити унікальність свого асортименту та задовольнити попит, який хоч і не є масовим, але знаходить своїх прихильників. У таких магазинах покупці мають можливість напряду отримати консультацію від працівників, дізнатися більше про процес виробництва та якість продукції, а також отримати відповіді на запитання. Це допомагає компанії не лише підвищити продажі, а й розвивати прямі стосунки з покупцями. Таким чином, фірмові магазини комбінату є не лише каналами продажу, але й важливими інструментами для побудови і зміцнення взаємодії з клієнтами, підвищення іміджу компанії та створення атмосфери довіри і єдності з місцевою спільнотою. Вони не тільки сприяють збільшенню впізнаваності бренду, але й створюють більш тісний зв'язок з клієнтами, оскільки покупці можуть отримати консультації безпосередньо від персоналу, а також відразу скуштувати спеціальні пропозиції [4;12;36].

Чернівецький завод жваво впроваджує різноманітні маркетингові акції та програми лояльності, щоб залучити нових клієнтів і зміцнити відносини з уже існуючими. Один із прикладів - організація акцій у супермаркетах та інших торгових точках, де споживачі можуть скористатися знижками, спеціальними пропозиціями чи пакунками товарів за вигідними цінами. Такий підхід стимулює покупців здійснювати покупки, цим збільшує обсяги продажу та підвищує впізнаваність бренду серед ширшої аудиторії. Підприємство також розробляє програми заохочення для постійних клієнтів.

Наприклад, для них передбачені бонуси або накопичувальні знижки на наступні покупки. Це сприяє підвищенню рівня лояльності та мотивації клієнтів повертатися сюди знову за новими покупками, забезпечуючи стабільний попит на продукцію (рис.2.6). Такий комплексний підхід допомагає комбінату не лише підтримувати конкурентоспроможність на ринку, а й укріплювати довгострокові зв'язки з покупцями.

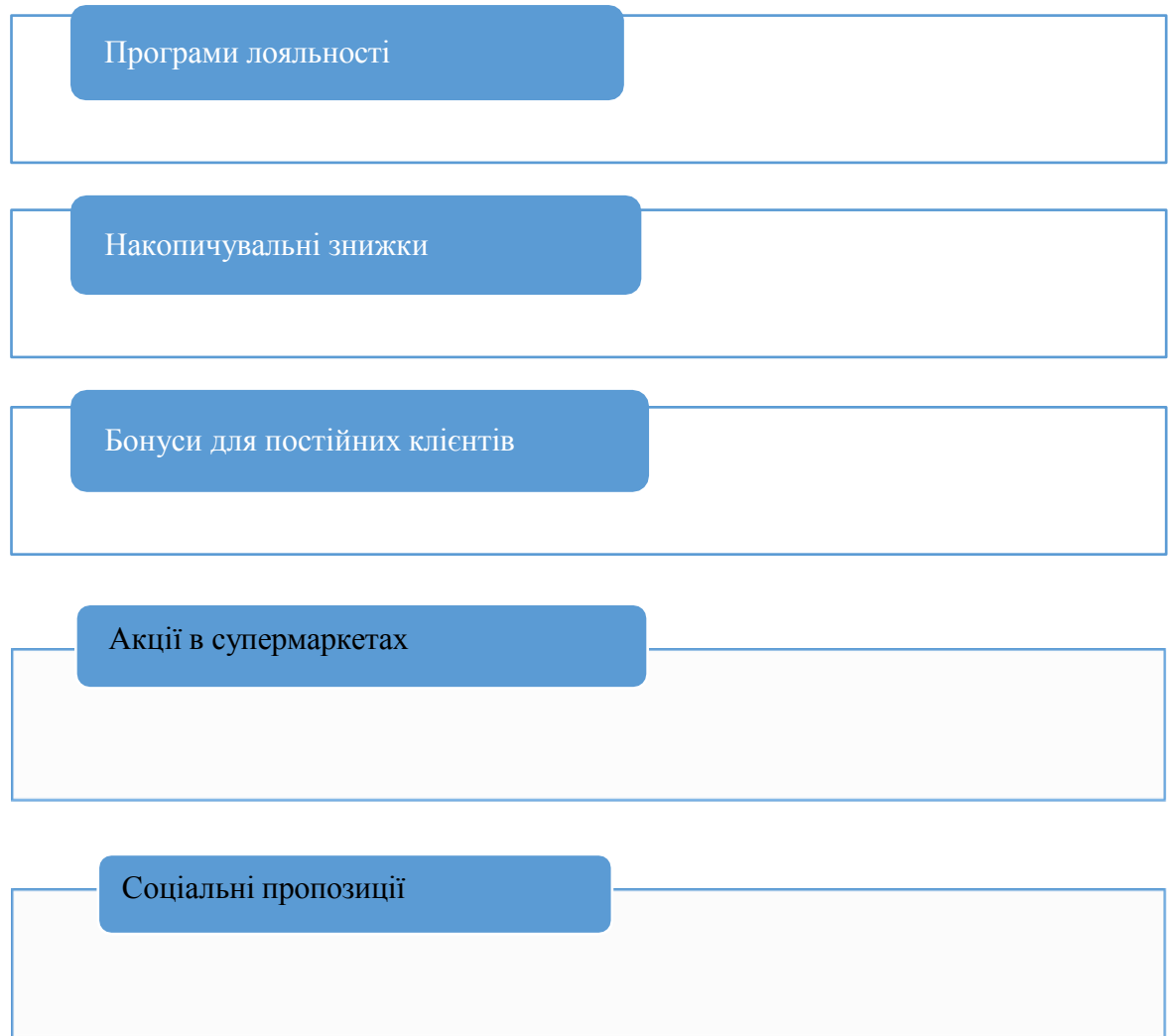


Рис.2.6. Маркетингові акції та програми лояльності Чернівецького заводу

Підприємство постійно впроваджує інновації, підлаштовуючись до потреб сучасного ринку, зокрема за рахунок ефективного використання соціальних мереж. Новаторські підходи допомагають не лише оновлювати асортимент та виробничі процеси, а й знаходити нові способи взаємодії зі

споживачами. Через соціальні мережі компанія ділиться актуальними новинами, оголошує про акції. Присутність у цифровому середовищі створює платформу для активної взаємодії з аудиторією, що дозволяє утримувати увагу підписників і підвищувати їхню довіру до бренду. Відкритість та доступність в інтернет-просторі нині є дуже важливим показником. Крім того, соціальні мережі забезпечують миттєвий зворотний зв'язок. Клієнти можуть залишати коментарі, ділитися відгуками та побажаннями, а це, своєю чергою, дозволяє комбінату краще розуміти їхні вподобання. Онлайн-присутність комбінату стає не лише маркетинговим каналом, а й засобом для побудови тривалих відносин зі споживачами та створення спільноти навколо бренду. Як показують дослідження, Чернівецький хлібокомбінат присутній в інтернет-мережі, має власний фірмовий сайт магазину «Перший хліб». Де презентує свою продукцію та надає інформацію споживачам. Однак соціальні мережі є слабкою ланкою в онлайн-стратегії підприємства. Хоча акаунти на деяких платформах існують, їх не оновлюють регулярно, не забезпечують ефективної взаємодії з аудиторією та не відповідають сучасним вимогам digital marketing. Така пасивність у соціальних мережах обмежує можливості для активного залучення клієнтів, знижує репутацію компанії та її конкурентоспроможність, особливо серед молоді, яка активно взаємодіє з брендами через соціальні платформи. Активізація присутності в соціальних мережах є необхідною умовою для покращення маркетингової стратегії і зміцнення позицій комбінату.

Висновок до 2 розділу

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» успішно адаптується до умов сучасного ринку, демонструючи стабільний розвиток і значний потенціал для зростання. Компанія активно вдосконалює свої виробничі потужності, впроваджує сучасні технології та автоматизує процеси, що сприяє

підвищенню якості виробів та загальної ефективності діяльності. Розширення мережі збуту та диверсифікація каналів розподілу дозволяють підприємству охоплювати ширшу аудиторію та зміцнювати свої позиції у галузі. Завдяки збереженню унікальності бренду та довіри споживачів, хлібокомбінат має всі необхідні передумови для забезпечення стабільного зростання у довгостроковій перспективі. Однак, для зміцнення конкурентних позицій і забезпечення сталого зростання у своїй галузі, компанії необхідно зосередитися на вдосконаленні маркетингових підходів і впровадженні нових стратегій. Водночас для досягнення довгострокового успіху компанії необхідно зосередитись на впровадженні цифрових інструментів.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Шляхи розвитку та вдосконалення конкурентних маркетингових стратегій на підприємстві

Дослідження свідчать, що Чернівецький хлібокомбінат використовує певні підходи у своїй діяльності, але цього поки недостатньо для стійкої позиції на ринку. В наш час, коли в бізнес-просторі з'являється все більше нових можливостей, конкуренція стає жорстокішою. Для зміцнення та утримання своїх ринкових позицій необхідно регулярно впроваджувати нові методи та креативні ідеї, які сприятимуть збереженню лідерства.

Для початку слід запровадити метод підприємницької творчості, він вимагає від керівника не лише управлінських та бізнесових навичок, але й здатність пристосовуватись до змін, постійно вносити нововведення і генерувати нестандартні ідеї для вирішення непередбачуваних ситуацій. Це означає, що лідер в компанії має бути не тільки стратегом, а й натхненним творцем, здатним ефективно керувати процесами в організації та бути готовим до вирішення нестандартних завдань, коли традиційні методи не дають результату. Для цього важливо формувати культуру інновацій, заохочуючи співробітників до креативного мислення, бути готовими до змін та самовдосконалення. Такі рішення можуть стосуватися не лише продуктів, а й процесів, організаційної структури, взаємодії з клієнтами чи маркетингових підходів. Підприємницька творчість вимагає вміння зміщуватися під обставини та знаходити нові способи використання традиційних методів ведення бізнесу [6;24].

У світі, де продукти дедалі більше схожі один на одного, а реклама поглинає простір, важливо вміти виділятися серед конкурентів. Для цього необхідно розробити унікальну пропозицію, яка привертатиме увагу. Завдання не лише продавати продукт, а й створювати емоційну прив'язку з клієнтом, роблячи його частиною незабутнього досвіду, що виходить за

рамки звичайної покупки. Тому, для ефективної діяльності ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» впроваджувати та застосовувати (Рис.2.1):

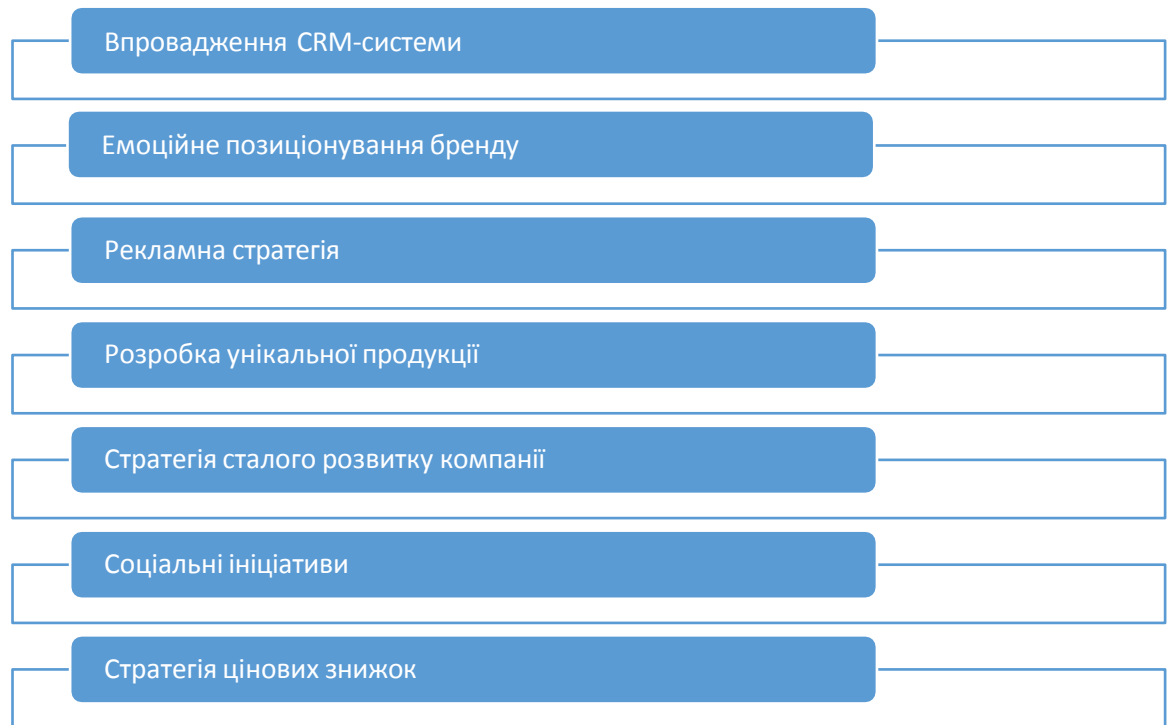


Рис. 3.1. Вдосконалення маркетингових стратегій на ПАТ
«Чернівецький хлібокомбінат»

Реалізація таких підходів на підприємстві передбачає низку практичних кроків: Впровадження CRM-системи. Вона дозволить не лише підвищити ефективність внутрішніх процесів, а й значно покращить взаємодію з споживачами. Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM, Customer Relationship Management) є всебічною бізнес-стратегією, орієнтованою на оптимізацію комунікації між компанією та її споживачами для побудови довготривалих та взаємовигідних відносин. Вона охоплює не лише автоматизацію процесів продажу, а й використання сучасних управлінських та інформаційних технологій для збору й аналізу даних споживачів. Чим дозволяє налаштувати персоналізовану комунікацію, збільшити лояльність клієнтів та досягти кращих результатів у бізнесі. В свою чергу, ще й сприятиме стабільному зростанню бізнесу та укріпить лідерські позиції. Корпорації, які успішно реалізують CRM-підхід, здатні

швидше реагувати на ринкові зміни, надавати високоякісний сервіс і постійно вдосконалювати свої продукти та послуги [32; 56].

Цей крок дозволить комбінату не тільки залучати нових клієнтів, але й утримувати наявних, вибудовуючи з ними міцні довготривалі відносини. Регулярна комунікація, персоналізовані пропозиції та оперативне вирішення проблем сприятимуть високому рівню прихильності клієнтів і стимулюватимуть робити повторні покупки. Важливою перевагою CRM також є й автоматизація рутинних процесів: обробка запитів, оновлення клієнтських записів, відправка персоналізованих листів та пропозицій. Це значно знижує навантаження на персонал, дозволяє зосередитися на важливіших завданнях і зменшує ймовірність людських помилок.

Наступний крок, застосувати ефективний метод маркетингу – емоційне позиціонування бренду. Він спрямований на встановлення глибокого емоційного зв'язку між брендом і його цільовою аудиторією. Такий підхід дозволяє виробництву вийти за межі стандартних комерційних відносин, створюючи позитивні асоціації, що спонукають споживачів повертатися до продуктів і послуг знову й знову. Ключові елементи емоційного позиціонування включають традиції, турботу про здоров'я, підкреслення місцевого походження продукції та її якості. Цей підхід стає невіддільною частиною сучасної маркетингової стратегії. Дозволяє фірмі вирізнитися на ринку, закріпити свій образ у свідомості споживачів і сприяти їхній довгостроковій співпраці.

Ще один стратегічний крок для хлібокомбінату - розробка унікальної продукції. Він дозволяє підприємству виділитися серед суперників і відповідати вимогам сучасної аудиторії. Продукти з унікальними смаковими характеристиками, інноваційними рецептами або оригінальним дизайном упаковки надають додаткову цінність для клієнтів. Завдяки такій стратегії комбінат може привернути увагу нових покупців, які шукають нестандартні пропозиції, а також підвищити довіру постійних споживачів. Цей підхід

допоможе не тільки збільшити обсяги продажів, але й укріпити позиції бренду як інноваційного та прогресивного виробника [16; 27].

Стратегія цінових знижок є одним із потужних інструментів маркетингу, який дозволить хлібокомбінату стимулювати попит на свою продукцію. У конкурентному середовищі знижки можуть стати важливим фактором для виділення бренду серед суперників, приваблення нових покупців, особливо якщо інші учасники ринку не пропонують аналогічних умов. Однак, у випадку масового застосування знижок конкурентами, може виникнути ефект «цінової війни», що може негативно позначитись на всьому ринку.

Для досягнення максимальних результатів важливо ретельно планувати та обмежувати використання знижок. Постійний моніторинг і аналіз їх ефективності допоможе вчасно коригувати цей підхід та визначити оптимальний момент для їх впровадження. Загалом, стратегія цінових знижок має бути органічною частиною комплексного маркетингового підходу і ретельно збалансованою, щоб не лише стимулювати попит, але й забезпечити стабільність, зберігаючи при цьому довгострокову фінансову стратегію підприємства.

Соціальні ініціативи повинні інтегруватись в загальну стратегію підприємства, відповідати його цінностям, місії та сприяти реалізації довгострокових цілей. В умовах війни, коли країна переживає серйозні економічні та соціальні виклики, сприяння таких ініціативам стає для компаній не лише важливим, а й необхідним кроком для підтримки стабільності в суспільстві. Бізнес, який активно бере участь у таких соціальних проєктах, робить значний внесок у відновлення економіки та допомогу постраждалим, забезпечуючи довгострокові зміни. Це також підвищує позитивний імідж компанії та зміцнює зв'язки з місцевими спільнотами [3;21].

До того ж, підтримка таких проєктів стає важливим елементом корпоративної стратегії, який має вагомий вплив на внутрішню культуру

підприємства. Коли працівники відчують гордість за свій внесок у важливі соціальні ініціативи. Це, в свою чергу, покращує мотивацію співробітників і їхню залученість до роботи, оскільки вони розуміють, що діяльність не обмежується лише бізнес-процесами, а має більш глибоке значення для суспільства. Така атмосфера взаємопідтримки та єдності особливо важлива в умовах війни, коли допомога та взаємодія з громадою є надзвичайно необхідною. Соціальні проєкти також впливають на ефективність роботи команди. Коли працівники бачать, що компанія активно бере участь у підтримці постраждалих, надає допомогу тим, хто цього потребує, це формує позитивний моральний клімат всередині організації. В результаті, такі ініціативи підвищують корпоративний дух, а також сприяють кращій взаємодії між працівниками різних відділів, покращують командну роботу і збільшують продуктивність [59, с.92].

При цьому, соціальна відповідальність компанії має значний стратегічний ефект і для її репутації. Бренди, які активно підтримують соціальні ініціативи, зміцнюють довіру до себе серед споживачів, партнерів та інших зацікавлених сторін. Вони сприймаються як відповідальні, етичні та готові інвестувати в добробут суспільства. Це, у свою чергу, допомагає компанії зайняти міцніші позиції на ринку, покращує її імідж і залучає нових клієнтів, які підтримують принципи соціальної відповідальності.

Також соціальна відповідальність допомагає побудувати стійкі стосунки з місцевими організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Підтримка таких ініціатив може стати основою для розвитку довготривалих партнерств, що сприяє стабільності бізнесу в умовах економічної невизначеності. В результаті, компанія не лише покращує свою репутацію, а й зміцнює свої позиції на ринку, створюючи міцний фундамент для подальшого розвитку в майбутньому.

Чернівецький хлібокомбінат невтомно підтримує соціальну відповідальність. Регулярно постачає продукції до дитячих будинків, лікарень та інших установ, де надають допомогу людям, які цього

потребують. Таким чином, підприємство не лише підтримує харчування цих закладів, а й допомагає місцевій громаді почуватися захищеною. Окрім того, комбінат активно долучається до благодійних акцій та ініціатив. Одним із напрямів є організація зборів коштів на лікування дітей та дорослих, які потребують термінового медичного втручання. Компанія також проводить акції для дітей з малозабезпечених сімей, зокрема надає продукти харчування та інші необхідні речі. Особливу увагу приділяється ветеранам та літнім людям — організовує спеціальні програми підтримки для цієї категорії громадян, надаючи їм допомогу в вигляді продуктів, влаштовуючи святкові заходи та забезпечуючи їх потреби.

Багатогранною та гнучкою має бути й рекламна стратегія Чернівецького хлібокомбінату, з основним акцентом на підтримку високої якості продукції та інноваційні підходи. Повинна спрямовуватись не лише на залучення нових клієнтів, але й на утримання лояльності існуючих. Оскільки сучасний ринок постійно змінюється, важливо інтегрувати різноманітні рекламні канали для досягнення максимальної ефективності [65, с. 242].

До традиційних каналів, таких як реклама в друкованих ЗМІ, на радіо та телебаченні, додаються сучасні цифрові платформи, зокрема соціальні мережі, вебсайти, а також email-розсилки. Соціальні мережі сьогодні є ключовим майданчиком для інтерактивної комунікації з аудиторією. Вони дозволяють не лише публікувати новини та оновлення про продукцію, але й проводити акції, конкурси та промоції, активно залучаючи споживачів до взаємодії з брендом. Крім того, через соціальні мережі можна швидко отримувати відгуки від клієнтів, що дає змогу оперативно реагувати на їхні запити та покращувати продукти й послуги.

Вебсайти та email-розсилки використовуються для більш глибокого взаємозв'язку з клієнтами, надаючи їм доступ до детальної інформації про нові продукти, спеціальні пропозиції та акції. Такі інструменти дозволяють не лише інформувати аудиторію, але й збирати дані про її поведінку, що може бути використано для подальшої персоналізації реклами.

Важливим момент також є орієнтація на довгострокові перспективи розвитку замість фокусування на швидкому отриманні прибутку – стратегія сталого росту компанії. Вона дозволяє зосередитися на інвестуванні в якісні ресурси, розвиток інфраструктури та поступове розширення на нові ринки, а не на швидке отримання прибутку. Розширення на нові ринки дає можливість знизити ризики, що виникають від надмірної концентрації на одному ринку. Якщо компанія залежить лише від одного географічного ринку або сегмента, будь-які економічні чи політичні зміни можуть серйозно вплинути на її фінансові результати. Вихід на нові ринки дозволяє диверсифікувати джерела доходу, зменшуючи вплив зовнішніх факторів, таких як зміни в законодавстві, економічні кризи чи зміни в попиті [64,с.61].

Крім того, розширення на нові ринки дає доступ до нових споживачів, що може включати як географічне розширення на нові регіони та країни, так і вихід на нові соціальні чи демографічні групи. Це дозволяє збільшити аудиторію, масштабувати бізнес, підвищуючи обсяг продажів і забезпечуючи більш стабільні фінансові результати.

Ринки можуть бути насиченими або не насиченими, залежно від регіону. Вихід на нові ринки, особливо в регіони з незадоволеним попитом або дефіцитом подібних товарів, може бути вигідним. Це особливо актуально, якщо конкуренція на новому ринку слабша, або споживачі мають потреби, що відрізняються від потреб існуючих ринків. Така стратегія допомагає підприємствам не поспішати та забезпечує стабільний розвиток без ризику передчасних кроків [49].

Отже, компанія може успішно лідирувати на певному товарному ринку, якщо впроваджуватиме інновації, забезпечуватиме високу якість свого товару та ефективно використовуватиме економічні ресурси, що дозволить їй отримати перевагу в умовах конкурентної боротьби.

3.2. Перспективи та потенціал впровадження зазначених стратегій у майбутньому

Повномасштабне вторгнення РФ на територію України спричиняє ряд негативних факторів, які перешкоджають ефективному розвитку підприємства: загальноекономічні труднощі (нестача обігових коштів; значне зниження купівельної спроможності населення; значні демографічні зрушення (виїзд значної частини населення за кордон в пошуках більш безпечного місця проживання (здебільшого це жінки і жінки, тобто найбільш читаюча частина населення), значна кількість внутрішньо переселених осіб, яка формує перенаселення деяких регіонів, а відповідно створює проблеми економічного та соціального характеру; значне зниження чисельності населення внаслідок руйнівних наслідків війни). В таких умовах значна частина українського бізнесу змушена була припинити свою діяльність або суттєво її обмежити.

На сучасному етапі розвитку важливим є втримання та посилення конкурентних позицій досліджуваного підприємства, тому необхідним є розроблення ефективної маркетингової стратегії, яка б враховувала пріоритети розвитку, потенціал підприємства та умови бізнес-середовища.

При впровадженні CRM-стратегії Чернівецький хлібокомбінат може створити програму лояльності для своїх постійних клієнтів, яка надає бонусні бали за кожну покупку. За допомогою CRM-системи клієнти можуть отримувати персоналізовані пропозиції, такі як знижки на улюблені продукти або запрошення на дегустаційні заходи. Крім цього, комбінат зможе відстежувати вподобання клієнтів, що дозволить краще формувати асортимент і запускати акції, які максимально відповідають потребам споживачів. Таким чином, CRM-стратегія є потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності хлібокомбінату, вдосконалення обслуговування клієнтів і довготривалого зміцнення відносин зі споживачами [46, с.78].

Основні складові емоційного позиціонування для хлібокомбінату [7;10;15;30]:

Акцент на якості та натуральних інгредієнтах

Якість продукції та використання натуральних інгредієнтів — це не лише раціональний аспект, але й емоційний. Коли комбінат говорить про натуральність та високу якість, це викликає у споживачів відчуття безпеки та довіри до бренду. Наприклад, у рекламних кампаніях можна показати процес вирощування та збору пшениці, ретельний контроль якості, а також розповісти про те, як комбінат дбає про здоров'я своїх клієнтів, вибираючи найкращі інгредієнти.

Історії про виробництво та співробітників

Споживачам подобаються історії, які надають бренду особистісний і людський вимір. Хлібокомбінат може ділитися розповідями про працівників, їхню майстерність, любов до справи, тривалу роботу в компанії. Це допомагає створити більш особистий зв'язок із клієнтами, оскільки вони починають бачити людей, які стоять за виробництвом. Відео- або фотоісторії про роботу на комбінаті, процеси випікання або традиції компанії можуть допомогти клієнтам відчувати себе ближчими до бренду.

Здоров'я та добробут клієнтів

Використання емоційного підходу до комунікації, яка фокусується на здоровому способі життя, може сприяти створенню асоціацій з турботою про клієнтів. Хлібокомбінат може позиціонувати свої продукти як частину здорового харчування, що забезпечує енергію та добре самопочуття. Наприклад, випуск лінійки цільнозернових або безглютенових продуктів можна підкреслити через кампанії, які відображають активний і здоровий спосіб життя, з акцентом на те, що хлібокомбінат дбає про здоров'я клієнтів.

Візуальна ідентичність та дизайн упаковки

Дизайн упаковки, логотип, кольорова гама також можуть підтримувати емоційне позиціонування бренду. Наприклад, природні кольори та оформлення, що асоціюються з екологічністю та натуральністю, допоможуть

створити емоційний зв'язок з клієнтами. Крім того, елементи дизайну, які нагадують про традиційні мотиви, можуть асоціюватися з домашнім затишком, що підсилює емоційний контакт з клієнтами.

Використання емоційного позиціонування дозволяє хлібокомбінату побудувати лояльну базу споживачів, які не просто купують продукти, а й ідентифікують себе з цінностями бренду. Коли клієнти відчують емоційний зв'язок із брендом, вони більш схильні повертатися до нього, рекомендувати його знайомим і проявляти лояльність навіть у конкурентному середовищі. Емоційне позиціонування не лише посилює імідж бренду, але й допомагає виділитися на ринку, роблячи продукцію хлібокомбінату більш значущою для клієнтів.

Оригінальний дизайн упаковки та зручність у використанні також можуть виділити продукцію на полицях магазинів. Наприклад, екологічна упаковка або упаковка з роздільними порціями допомагають підвищити зручність продукту та привертають увагу споживачів, які дбають про екологію. Упаковка також може підкреслювати ключові якості продукту — натуральність, свіжість, оригінальність. Інновації в рецептурах, додавання нових інгредієнтів або використання різних технологій випічки допоможуть створити неповторні продукти. Це можуть бути, наприклад, вироби з додаванням суперфудів (насіння чіа, лляного насіння), хліб із зниженим вмістом цукру або збагачений вітамінами. Унікальні рецепти можуть привертати увагу клієнтів, які прагнуть експериментувати з новими смаками або дбати про своє здоров'я. Для ознайомлення споживачів з новими продуктами можна організовувати дегустаційні акції у магазинах або на спеціальних заходах. Це дозволяє клієнтам спробувати нові смаки та оцінити якість продукції перед покупкою, що сприяє залученню нових покупців та підвищенню лояльності. Впровадження стратегії з розробки унікальної продукції для хлібокомбінату є стратегічно важливим кроком, який дозволяє виділитися на ринку, підвищити привабливість бренду та залучити нових клієнтів. Розробка продуктів, що відрізняються за рецептурою, смаковими

якостями, користю для здоров'я або дизайном упаковки, допомагає створити додаткову цінність для споживачів і відповідати сучасним трендам у харчуванні. Цінові знижки дозволяють привабити споживачів, які шукають вигідні пропозиції, а також допомагають комбінату швидко реагувати на коливання попиту та конкурентну ситуацію на ринку [41, с.13].

Сезонні та святкові знижки

Запровадження спеціальних знижок у святкові або сезонні періоди (наприклад, перед Різдвом, Великоднем або літніми святами) може стимулювати зростання попиту. У такі періоди клієнти більше схильні купувати випічку та інші хлібобулочні вироби. Пропозиція знижок на традиційні святкові продукти може допомогти збільшити обсяг продажів і розширити аудиторію.

Знижки для постійних клієнтів і програми лояльності

Надання знижок для постійних клієнтів або запуск програм лояльності з накопичувальними бонусами підвищує повторні покупки та формує лояльну аудиторію. Наприклад, спеціальні купони, акції «купи три - отримай один безкоштовно» або знижки для членів клубу лояльності стимулюють клієнтів повертатися до продукції комбінату.

Цінові акції з обмеженим часом дії

Обмежені в часі акції, наприклад «щасливі години» з ранковими знижками або знижки на вихідних, можуть залучити більше покупців і збільшити потік клієнтів у певний час дня. Це створює у споживачів відчуття терміновості та заохочує здійснювати покупки, щоб скористатися вигідною пропозицією.

Комбіновані пропозиції та знижки при покупці великих обсягів

Пропозиція знижок для покупців, які купують більше одиниць продукції або комбінують різні продукти, стимулює збільшення середнього чеку. Наприклад, акція «при покупці трьох різних видів хліба — четвертий за пів ціни» може мотивувати клієнтів спробувати нові продукти, збільшивши обсяг покупок.

Знижки на товари з коротким терміном придатності

Хлібобулочні вироби мають обмежений термін придатності, тому знижки на товари, термін придатності яких закінчується, дозволяють зменшити втрати та збільшити оборот продукції. Це корисно для зниження витрат на утилізацію залишків та залучення покупців, які віддають перевагу знижкам. Такі акції можуть бути популярними в кінці робочого дня або тижня. Стратегія знижок дозволяє швидко підвищити обсяги продажів, залучити нових клієнтів і підвищити лояльність до бренду. Водночас існує ризик, що постійне використання знижок може призвести до того, що споживачі почнуть очікувати лише акційних пропозицій та втратять цінність продукту в їхніх очах. Для уникнення цього важливо збалансовано використовувати знижки та комбінувати їх із іншими стратегічними заходами, такими як покращення якості, впровадження нових продуктів та зміцнення емоційного позиціонування бренду. Таким чином, знижки є дієвим інструментом для підтримки продажів, але мають бути частиною загальної стратегії хлібокомбінату, що враховує довгострокові цілі та позиціонування на ринку [33].

Екологічні ініціативи та сталість

Хлібокомбінат може впроваджувати екологічні практики, такі як перехід на біорозкладну упаковку, зниження викидів та економія ресурсів. Організація заходів, які підвищують екологічну обізнаність серед місцевих жителів та співробітників, також може стати важливою частиною соціальної програми. Наприклад, комбінат може долучитися до акцій із прибирання територій або висаджування дерев.

Залучення співробітників до волонтерства

Хлібокомбінат може заохочувати працівників до участі у волонтерських акціях, наприклад, допомоги місцевим громадам або організації благодійних заходів. Це підвищує корпоративну культуру, формує командний дух і мотивує співробітників гордитися своєю роботою.

Запровадження благодійних заходів у співпраці з іншими організаціями

Хлібокомбінат може організовувати благодійні заходи спільно з іншими підприємствами чи громадськими організаціями для підвищення соціального впливу. Це можуть бути акції збору коштів на лікування, культурні заходи для громади чи підтримка спортивних подій.

Освітні ініціативи та підтримка молоді

Підприємство може сприяти розвитку молодих спеціалістів та підтримці студентів шляхом надання стипендій, організації практик або стажувань. Партнерство з місцевими навчальними закладами допоможе підготувати нові покоління працівників та створити для них можливості для професійного зростання.

Для досягнення цих цілей необхідно впровадити стратегію, яка охоплює визначення цільової аудиторії, формування бачення, позиціонування та план просування — це дозволить бізнесу рухатися у правильному напрямку, спрямовуючи маркетингові зусилля на потрібну аудиторію та пропонуючи їй релевантний продукт. У конкурентному середовищі така стратегія дає можливість підкреслити свої сильні сторони, залишатися креативними та інноваційними, а також збільшувати обсяги продажів. Вона також може допомогти краще зрозуміти свій продукт, встановити оптимальні ціни та здобути перевагу над конкурентами.

Висновок до розділу 3

Будь-яка маркетингова стратегія визначає вектор дій підприємства і по відношенню до споживачів, і по відношенню до конкурентів. Вона є довгостроково-орієнтованою; являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства; базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства; визначає ринкове спрямування діяльності підприємства; є складовою частиною

формування маркетингової стратегії, який має певну логіку, послідовність і циклічність.

На ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» варто вдосконалювати такі маркетингові стратегії:

Впровадження CRM-системи; емоційне позиціонування бренду; рекламна стратегія; розробка унікальної продукції; стратегія сталого розвитку компанії; соціальні ініціативи; стратегія цінкових знижок

Саме тому в контексті емоційного позиціонування бренду для хлібокомбінату запропоновано: робити акцент на якості та натуральних інгредієнтах; транслювати історії про виробництво та співробітників; робити наголос на здоров'ї та добробуті клієнтів; візуалізувати ідентичність та дизайн упаковки.

Щодо стратегії цінкових знижок, то пропонуються: запроваджувати сезонні та святкові знижки; знижки для постійних клієнтів і програми лояльності; цінкові акції з обмеженим часом дії; комбіновані пропозиції та знижки при покупці великих обсягів; знижки на товари з коротким терміном придатності.

З соціальних ініціатив запропоновано: долучатись до екологічних ініціатив та засад сталого розвитку; залучати співробітників до волонтерства; запроваджувати благодійні заходи у співпраці з іншими організаціями; долучатись до освітніх ініціатив та підтримки молоді.

ВИСНОВКИ

Існує багато видів стратегій, однак лише деякі з них здатні ефективно забезпечити взаємодію з потенційними споживачами, збільшити продажі та приваблювати нових зацікавлених осіб. Розробка стратегії — це не одноразова дія, а безперервний процес, який передбачає регулярний перегляд і коригування планів з урахуванням змін на ринку, у технологіях, в економічному середовищі та у потребах споживачів. Такий підхід дозволяє підприємствам бути гнучкими і швидко реагувати на нові виклики чи можливості. Таким чином, це не просто план на майбутнє, а процес, який вимагає постійного аналізу і адаптації, щоб підприємство могло ефективно взаємодіяти з ринком і гарантувати стабільний, успішний розвиток. Для підприємств вирішення проблем виживання та забезпечення безперервного розвитку можливе лише завдяки правильно сформованій та обраній маркетинговій стратегії, яка сприятиме стабілізації та розвитку їх фінансово-господарської діяльності.

Маркетингова стратегія охоплює процес постановки й реалізації цілей і завдань організації на кожному окремому ринку чи для кожного продукту на певний період, забезпечуючи виробничо-комерційну діяльність відповідно до ринкових умов і можливостей. Вона є ключовим елементом загальної стратегії компанії, оскільки маркетинг виступає не тільки як функціональна складова, а й як механізм досягнення довгострокових цілей, що сприяють розвитку бізнесу.

Чітко сформульована стратегія є важливим інструментом для підприємств, оскільки дозволить краще зрозуміти ринок і адаптуватися до його змін. Вона не лише допоможе залучати нових клієнтів, а й утримає наявних, що в підсумку підвищує прибутковість і конкурентоспроможність організації. Отже, добре розроблена маркетингова стратегія є основою для взаємодії з клієнтами, швидкого реагування на ринкові зміни та формування міцного конкурентного становища, що забезпечує процвітання бізнесу.

Встановлено, що вибір маркетингової стратегії підприємств галузі бджільництва проходить етапи аналізу та оцінювання: параметрів ринкової діяльності, ринкового потенціалу; можливостей розвитку на внутрішньому і зовнішньому ринках; загальноекономічних умов та правового поля; тенденцій світового ринку продуктів бджільництва; діючого стратегічного набору підприємств галузі бджільництва. Вибір стратегії передбачає використання матричних методів та прогнозування обсягів виробництва і продажу, регламентується внутрішніми і зовнішніми умовами. Тому в процесі формування маркетингової стратегії спочатку ідентифікують «вхідні елементи» (загальні цілі розвитку та чинники середовища), а після цього формулюють «вихідні», стратегічні рішення щодо продуктів, торгових марок, стратегічних одиниць бізнесу і ринків.

Проведений SWOT-аналіз дав можливість виявити сильні і слабкі сторони досліджуваного підприємства, завдяки чому дало можливість запропонувати маркетингову стратегію. Для досягнення стратегічних цілей на рівні підприємств доцільно розробляти багаторівневі стратегії та стратегічні плани різного ступеня деталізації.

Позиція на ринку торгової марки продукту має демонструвати його унікальність (формується унікальна торговельна пропозиція), чим відрізняється від конкурентів, чим корисний для споживачів, створюючи при цьому виняткову споживчу цінність товару. Позиціонування не стосується зміни фізичних властивостей продукту, а лише його сприйняття і створення образу, що відповідає актуальним потребам покупців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
2. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. (42). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
3. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
4. Безус П.І., Залізняк З.І. Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=593692>
5. Белова Т.Г. Стратегічний маркетинг: конспект лекцій для студентів спеціальностей 7.03050701, 8.03050701 «Маркетинг», 8.03051001 «Товарознавство і комерційна діяльність» усіх форм навчання. К.: НУХТ, 2012. 127 с.
6. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. Траекторія науки. 2016. № 1(6). С. 98-115.
7. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2018. № 18. С. 10-15. URL: <https://studies.in.ua/polit-men-shpora/2613-osnovn-upravlnsk-funkcyi.html>
8. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Бренд-менеджмент : навч. посібник. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2019. 321 с.
9. Вдовічена, О. Г., Шупрудько, Н. В., Вовк, С. В. Розвиток регіональних брендів (практика областей України). Економіка і держава: Економічна наука. 2020. № 11. С. 69–74.
10. Виробнича та соціально-організаційна структура ват «хлібні інвестиції» 2016р. URL: <https://studfile.net/preview/5774407/>

11. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». Економіка і регіон. 2011. № 4 (31). С. 77–81.
12. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник, 7-ме вид., Київ: Лібра, 2010. 720 с.
13. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297–301
14. Дзюба О.М. Регіональний ринок хлібопекарської продукції, нові його форми і види // Економіка. управління. інновації. 2010 р. № 2 (4). URL: http://www.irbisnbuy.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe
15. Дослідження стану українського бізнесу під час війни: як себе посуювають середні, малі та великі компанії. Kyivstar Business HUB. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-stanu-ukrayinskogo-biznesu-pid-chasvijny-yak-sebe-pochuvayut-seredni-mali-ta-velyki-kompaniyi>
16. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
17. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2010. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274>
18. Загальні конкурентні стратегії (за М. Портером): Студентська бібліотека. URL: <https://buklib.net/books/26095/>
19. Зайчук Т. О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування: монографія. Київ: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2012. 265 с.
20. Інформаційно-аналітичний портал про бізнес «Контракти.UA». URL: http://m.kontrakty.ua/article/128123_93
21. Кендюхов О. В., Димитрова С. М. Маркетингова стратегія підприємства: бренд-підхід до визначення ефективності: монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2009. 182 с.

22. Ковальчук О.В. Маркетингові конкурентні стратегії. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9E.%D0%92/page11.html
23. Краузе О.І. Корпоративна культура соціальної відповідальності бізнесу [Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації]: монографія / за ред. д.е.н., доц. В.А. Фаловича. Тернопіль: Бескиди, 2023.- 179 с.]. - С.203-210.
24. Краузе О.І., Піняк І.Л., Шпилик С.В. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства. Галицький економічний вісник. № 3. 2022. С. 81-90. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1082>
25. Краузе О., Піняк І., Шпилик С. CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління конкурентоспроможністю. Галицький економічний вісник. 2022. Том 77. № 4. С. 94-102. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1095>
26. Кошельок Г. В., Царьов О. С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 6–8 листопада 2019 р. Житомир : ДУ «Житомирська політехніка», 2019. С. 213–217.
27. Круглов В. Книжковий рік під час війни. Факти. Стан справ. Перспективи. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/nestacha-ukrajinskih-knizhok-yak-knizhkoviyrinok-perezvivaye-viynu-ostanni-novini-50297029.html> 94
28. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки. 2019. Вип. 33. С. 112-116.
29. Кузьменко Д., Родіон О. Тенденції розвитку видавничо-поліграфічної галузі України. POLIT.Challenges of science today, 5 квіт. 2022

p.

URL:

<https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/55169/1/%d0%9f%d0%be%d0%bb%d1%96%d1%82%2022%20%d0%9c%d0%9c%d0%a2%d1%96%d0%a1%20%d0%9a%d1%83%d0%b7%d1%8c%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%94..pdf>

30. Лазарчук А. Визначення сутності логотипів та їх класифікація. Науковий блог. Національний університет «Острозька академія». URL: <https://naub.oa.edu.ua/vyznachennya-sutnosti-lohotypiv-ta-jih-klasyfikatsiya/>

31. Логотип і його функції. URL: <http://um.co.ua/10/10-14/10-147475.html>

32. Лук'янець Т. І. Рекламний менеджмент: навчально-метод. посібник для самот. вивч. дисципліни. К.: КНЕУ, 2002. 200 с.

33. Матричні методи формування стратегії розвитку компанії. URL: <http://www.ekonomikam.com/ecfins-452-5.html>

34. Мороз Л. А., Чухрай Н.Т. Маркетинг. [2-е вид.]. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2002. 244 с.

35. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. Галицький економічний вісник. 2019. № 6 (61). С. 111-118.

36. Офіційні дані тендерної статистики «Prozorro». URL: <https://smarttender.biz/>

37. Офіційний сайт «Agravery» - аграрне інформаційне агенство 2020 р. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/hd-group-vikupila-at-cerniveckij-hlibokombinat>

38. Офіційний сайт «You Control». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/03293304/

39. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: підручник. К.: КНЕУ, 2003. 246 с. 95 46. Палига Є.М., Босак І.П. Сучасні тенденції функціонування видавничополіграфічної галузі та альтернативи їх розвитку. Науковий вісник ужгородського університету. 2016. Вип. № 1 (47). Т. 2. С. 285-290.

40. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. Дніпро: Видавець, 2019. 240 с.
41. Примак Т.О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 13-20.
42. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 3. С. 89-96.
43. Прямі збитки українського бізнесу внаслідок війни сягнули 13 мільярдів доларів – KSE. Укрінформ: Мультимедійна платформа іномовлення України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3660446-prami-zbitki-ukrainskogobiznesu-vnaslidok-vijni-sagnuli-13-milardiv-kse.html>
44. Пурій Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/58.pdf
45. Роль логотипу. URL: <https://dalistrategies.com/ua/rol-lohotypu/>
46. Романенко О. О. Специфіка маркетингової стратегії підприємств харчової промисловості. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 3. Том 1. С. 78-85.
47. Руделіус В., Азарян О. М., Бабенко Н. О., О.А. Виноградова. Маркетинг: підручник. К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні». 2008. 648 с.
48. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2022 р. (грн.). Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/> 96
49. Серпухов М., Нестеренко А. Маркетингові технології як інструмент активізації розвитку вітчизняних підприємств. URL: <http://uam.in.ua/upload/iblock/9e3/9e373651304eacbfa7006fefe09b5113.pdf>
50. Скакальська В., Шендирук Н. Ціноутворення у видавничому бізнесі (на прикладі видавництва «Підручники і посібники»). Збірник наукових тез: за матеріалами студентських наукових читань. Навчально-практична майстерня редакційно-видавничих технологій Галицького коледжу імені

В'ячеслава Чорновола. Тернопіль, 2021. URL: <https://gi.edu.ua/en/collegemain/subsection/library/repozytorii/746-tsinoutvorennia-u-vydavnychomu-biznesina-prykladi-vydavnytstva-pidruchnyky-i-posibnyky>

51. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. № 3 (67). С. 56-64. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf>

52. Сучасні ІТ-рішення для управління бізнесом. URL: <https://www.it.ua/>

53. Тарасовський Ю. За рік великої війни в Україні відкрилось 202000 ФОПів. У яких сферах українці будують бізнес. URL: <https://forbes.ua/news/za-rik-velikoiviyni-v-ukraini-vidkrilosya-202-000-fopiv-v-yakikh-sferakh-ukraintsi-buduyutbiznes-28032023-12671>

54. Таргетинг. URL: <https://snov.io/glossary/ua/targeting-ua/>

55. Тимонін О. М., Олійний С. С. Стратегії маркетингу: навчальний посібник. Х.: Око, 2019. 184 с.

56. Урсакий Ю. А. Брендинг B2B-ринків: значення та особливості формування. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Випуск 42. С. 84-88.

57. Урсакий Ю.А. Ефективне управління інноваціями як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. Вип. No 2, No70. С. 197-217.

58. Урсакий Ю. А. Конкурентоспроможність персоналу як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Ю. А. Урсакий // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. – 2015. – Вип. 10. Ч. 4. – С. 147-150.

59. Урсакий Ю. А. Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах якості життя. Науковий

вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 16. С. 92-96.

60. Урсакий Ю. А., Попова Е. М. Реклама і PR в соціальних мережах (на прикладі інстаграму). Молодий вчений. 2017. № 11 (51). С. 138–142.

64. Шендерівська Л.П. Комплекс маркетингу сучасного видавництва. Економіка та держава. 2018 С. 61-65.

65. Шинкаренко В. Г., Кузьменко А. В. Обґрунтування поняття «маркетингова стратегія підприємства». Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 33. С. 242-246.

66. Шпак В.І. Видавничий бізнес: книга редактора: навчальний посібник. К.: ДП «Експрес-об'ява». 2022. 292 с. 97

67. Шпилик С. Маркетинговий процес як основа розробки конкурентної стратегії. Соціально-економічні проблеми і держава. 2011. Вип. 1 (4). 2011. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11ssvrks.pdf>.

68. Шпилик С. В. Управлінський інструментарій оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства. Галицький економічний вісник. 2017. № 2. (53). С. 89-102.

69. Шталь Т. В. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного господарства: автореферат дис. ... на здоб. наук. ступ. докт. економ. наук. Донецьк, 2012. 41 с.

70. Aaker David A. Strategic Market Management: Global Perspectives. New York : John Wiley and Sons, Ltd, 2010. 368 p.

741. Armstrong G., Kotler P. Marketing: An Introduction 12-th ed. Pearson, 2015. 673 p.

72. Industry Analysis Size and trends – Technavio. Market Research Reports. URL: <https://t1p.de/7i0fm>

73. Vdovichena, O., Vdovichen, A., & Chychun, V. (2018). Managing the advertising activities in the system of integrated brand promotion of an enterprise. European Research Studies Journal, XXI(2), 124-136.