

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

THE SUBSTANCE OF THE SELECTION OF THE DAIRY ENTERPRISE THE MARKETING STRATEGY

У статті досліджено особливості практичного застосування методів стратегічного аналізу під час розроблення маркетингової стратегії молокопереробного підприємства. Визначено загрози та можливості зовнішнього середовища підприємства. Встановлено найбільш значущі чинники макро- та мікросередовища. За результатами стратегічного аналізу зовнішнього середовища запропоновано стратегічні альтернативи розвитку підприємства. У ході проведеного дослідження на основі методів стратегічного аналізу визначено маркетингову стратегію підприємства, адаптовану до ринку молока і молочних продуктів. Виявлено, що найбільш ефективною та перспективною є конкурентна маркетингова стратегія, яка спрямована на постійне зростання частки ринку підприємств та включатиме збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок удосконалення комунікаційної політики, розвитку збутової мережі та розширення асортименту молочної продукції.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова стратегія, стратегічний аналіз, макросередовище підприємства, мікросередовище підприємства, молокопереробні підприємства.

В статье исследованы особенности практического применения методов стра-

тегического анализа при разработке маркетинговой стратегии молокоперерабатывающего предприятия. Определены угрозы и возможности внешней среды предприятия. Установлены наиболее значимые факторы макро- и микросреды. По результатам стратегического анализа внешней среды предложены стратегические альтернативы развития предприятия. В ходе проведенного исследования на основе методов стратегического анализа определена маркетинговая стратегия предприятия, адаптированная к рынку молока и молочных продуктов. Вывявлено, что наиболее эффективной и перспективной является конкурентная маркетинговая стратегия, которая направлена на постоянный рост доли рынка предприятий и будет включать увеличение объемов реализации продукции за счет совершенствования коммуникационной политики, развития сбытовой сети и расширения ассортимента молочной продукции.

Ключевые слова: маркетинг, маркетинговая стратегия, стратегический анализ, макросреда предприятия, микросреда предприятия.

УДК 339.13.012

Шквиря Н.О.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу
Таврійський державний
агротехнологічний університет

In the article the features of practical application of strategic analysis methods in the development of marketing strategy of dairy enterprise are investigated. The threats and opportunities of the enterprise environment are determined. The most significant factors of macro- and micro-environment are established. According to the results of strategic analysis of the environment, strategic alternatives to the development of the enterprise are proposed. The study of the macro-environment of the dairy enterprise suggests that there are more threats than opportunities, so companies in dairy producers need to implement research-based measures to overcome threats and effectively implement opportunities. As a result of the analysis of the micro-environment of the milk processing enterprise, the overriding features of the threats appeared, which indicates the prospect and high potential of functioning and development of the milk and dairy market in Ukraine. Using the SPACE matrix, it was determined that the strategic goals for the enterprise would be the most effective – the development of the distribution channels, the increase in the volume of dairy products sales due to the improvement of quality and the expansion of dairy products the range. As a result of the application of the Shell/DPM model, it was determined that PJSC "Combine "Pridneprovsky" takes the position "Strategy of strengthening competitive advantages" – the investigated enterprise has average competitive positions in the attractive industry. Possible strategic directions for the company are offered: expansion of product range, improvement of communication and marketing strategy. In the course of the research, based on the methods of strategic analysis, the marketing strategy of the enterprise was defined, adapted to the market of milk and dairy products. It is revealed that the most effective and promising is a competitive marketing strategy aimed at the continuous growth of the market share of enterprises and will include the following strategic activities – increase of sales volumes through improvement of communication policy, development of the distribution channels and expansion of dairy products the range.

Key words: marketing, marketing strategy, strategic analysis, macroenvironment enterprise, microenvironment enterprise, dairy enterprise.

Постановка проблеми. Зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, закономірно викликають необхідність застосування нових принципів управління підприємством. Будь-які із цих змін являють собою складну економічну і соціальну систему, отже, підприємство повинно мати можливість швидко й ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та встояти під впливом його чинників [3]. Це завдання в сучасних умовах дає змогу вирішити комплекс заходів, що становлять маркетингову стратегію підприємства.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що розроблення маркетингової стратегії – ключовий етап процесу стратегічного планування підприємства і необхідний елемент для отримання най-

кращих комерційних результатів. Сьогодні поки не існує універсальних форм для організації успішної діяльності підприємств на основі принципів маркетингу. Розроблення і застосування будь-яких маркетингових прийомів вимагає індивідуального підходу, який би враховував особливості функціонування підприємства на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним і практичним питанням розроблення маркетингової стратегії підприємств присвячено значну кількість наукових досліджень учених, серед яких: В.А. Гросул [2], І.О. Казачков [3], Н.В. Куденко [4], М.М. Мартиненко [6], А.М. Момчева [7], К.І. Редченко [9], А.О. Старостіна [10], З.Є. Шершньова [12] та ін.

Науковцями ця проблема розглядаються узагальнено, для молокопереробних підприємств не розроблено підходу до обґрунтування вибору маркетингової стратегії.

Молокопереробні підприємства України сьогодні опинилися в такому становищі, за якого стратегічне планування здійснюється в умовах невизначеності, а важливі стратегічні рішення приймаються за нестачі практичного досвіду роботи та економічних знань у цій сфері. У таких умовах молокопереробним підприємствам потрібно приділяти більше уваги питанням обґрунтування вибору маркетингових стратегій.

Постановка завдання. Метою статі є дослідження особливостей практичного застосування методів стратегічного аналізу під час розроблення маркетингової стратегії молокопереробного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розроблення й упровадження маркетингової стратегії ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», яке спеціалізується на виробництві молочної продукції. Для визначення маркетингової стратегії було використано такі методи стратегічного аналізу: SPACE-аналіз, матриці Портера, І. Ансоффа, Shell/DPM, Mc/Kinsey, методика А.А. Старостіної, яка передбачає оцінювання впливу чинників макро- та мікросередовища підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключовим аспектом під час вибору маркетингової стратегії є стратегічний аналіз підприємства. За допомогою стратегічного аналізу формуються стратегії підприємства і вибирається найкраща з них. Оскільки вибір маркетингової стратегії базується на одночасному врахуванні чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, можна зробити висновок про необхідність застосування цілого комплексу методів стратегічного аналізу для отримання повної і достовірної оцінки ситуації та прийняття стратегічного рішення. З іншого боку, наявність переліку альтернативних методів у рамках кожного напрямку аналізу свідчить про те, що на практиці фахівець, який розробляє стратегію, стикається з проблемою вибору найбільш ефективної сукупності методів аналізу відповідно до ситуації і потреб підприємства та споживача.

Мета стратегічного аналізу – виявлення і моделювання закономірностей, тенденцій, взаємозв'язків на ринку для розуміння ключових чинників успіху, які впливають на вибір маркетингової стратегії підприємства. Об'єктом стратегічного аналізу є чинники зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища підприємства [9].

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища відбувається через дослідження чинників, які впливають на підприємство та визначають ефективне функціонування та досягнення цілей. Ана-

ліз зовнішнього середовища дає змогу визначити і зрозуміти можливості й загрози, які можуть виникнути для підприємства, а також отримати інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень щодо адаптації підприємства до мінливих зовнішніх умов і сформуванню стратегічних альтернативи [4]. Зовнішнє середовище складається з двох частин: макросередовища (віддалене оточення) і мікросередовища (галузеве або близьке оточення).

Дослідження макросередовища молокопереробного підприємства свідчить, що існує більше загроз, аніж можливостей, тому підприємствам – виробникам молокопродукції необхідно впроваджувати виявлені в результаті дослідження заходи для подолання загроз та ефективно реалізовувати можливості [14]. Найбільш імовірними загрозами є: зниження державного контролю над якістю та безпечністю молочних продуктів, дефіцит сировини для виробництва молочної продукції та скорочення доходів споживачів. Щодо можливостей, тут можна виділити такі: наявність діючих стандартів та технічних умов для виготовлення молокопродуктів, розширення асортиментної групи товарів для задоволення запитів споживачів, створення зони вільної торгівлі з Європейським Союзом та вихід на нові сегменти ринку. Виявили, що у структурі чинників макросередовища підприємства найбільшу питому вагу займають економічні, демографічні та науково-технічні.

У результаті проведення аналізу мікросередовища молокопереробного підприємства виявили переважання можливостей над загрозами, що свідчить про перспективність та високий потенціал функціонування та розвитку ринку молока і молочних продуктів в Україні. Можна виділити найбільш імовірні можливості – це зростання вимог споживачів до якості продукції, зростання попиту, зокрема на світовому ринку, та наявність постійних споживачів продукції. Визначено значущі загрози: зниження купівельної спроможності споживачів, велика кількість існуючих та потенційних конкурентів, підвищення цін на сировину для виробництва та недостатній рівень забезпеченості сировиною та завантаженості потужностей. Визначено, що найбільшу питому вагу мають такі складники мікросередовища молокопереробного підприємства, як споживачі, конкуренти та постачальники.

За результатами дослідження мікро- та макросередовища молокопереробних підприємства визначено стратегічні альтернативи їх ефективного розвитку: активізація заходів комунікаційної діяльності за рахунок збільшення витрат на рекламу на місці продажу та стимулювання збуту; вдосконалення упаковки продукції; збільшення обсягів збуту за рахунок розширення асортименту молочної продукції; зворотна інтеграція із сіль-

ського господарськими підприємствами; розвиток фірмової торгівлі.

Для визначення стратегічного положення ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» на ринку молочної продукції використаємо метод SPACE-аналізу. Метод SPACE – комплексний метод, призначений для аналізу позицій на ринку і вибору оптимальної маркетингової стратегії підприємств [6].

Результати проведення SPACE-аналізу (рис. 1) показали, що ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» знаходиться у конкурентному стратегічному положенні на ринку молочної продукції. Підприємство діє у привабливій галузі та має конкурентні переваги, але знаходиться в нестабільному маркетинговому середовищі. Необхідно поліпшувати фінансовий стан підприємства і зменшувати загрози з боку макросередовища, пов'язані з втратою фінансування. У даному конкурентному становищі для підприємства найбільш ефективними будуть такі стратегічні орієнтири: розвиток збутової мережі, збільшення обсягів реалізації молочної продукції за рахунок поліпшення якості та розширення асортименту молочної продукції.

Наступною моделлю для обґрунтування вибору маркетингової стратегії ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» на ринку молочної продукції є матриця Mc/Kinsey. Автором визначено фактори привабливості ринку молочної продукції та його конкурентоспроможності, за допомогою експертного методу визначено зважені оцінки кожного фактора. У результаті отримали високу привабливість ринку і середню конкурентоспроможність молочної продукції підприємства. Це відповідає стратегії розвитку, сутність якої полягає у посиленні слабких позицій, пошуку сегмента, де можна знайти лідируючі позиції, підвищенні конкурентних переваг за рахунок поліпшення якості продукції та оптимізації цін.

Визначимо ймовірність реалізації певного виду маркетингових стратегій за матрицею І. Ансоффа (табл. 1).

За допомогою матриці І. Ансоффа (табл. 1) визначили, що найбільш ефективною та можливою маркетинговою стратегією для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» є стратегія проникнення, яка передбачає такі заходи: посилення конкурентних переваг молокопродуктів, збільшення їх споживання, розвиток комунікаційної політики підприємства, збільшення реалізації продукції за рахунок освоєння нових сегментів ринку та каналів збуту.

Згідно з матрицею М. Портера, для того щоб випередити конкурентів, підприємству слід вибрати одну з трьох стратегій: стратегію лідерства за витратами; стратегію диференціації; стратегію концентрованого маркетингу. За результатами дослідження виявлено, що найбільш прийнятною буде стратегія диференціації, яка передбачає постійне розширення асортименту молочної продукції з урахуванням потреб споживачів.

За результатами застосування моделі Shell/DPM визначили, що ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» займає позицію «Стратегія посилення конкурентних переваг»: досліджуване підприємство має середні конкурентні позиції в привабливій галузі. За рахунок високої якості продукції та іміджу підприємству необхідно постійно збільшувати обсяги виробництва і реалізації продукції. Можливі стратегічні напрями: розширення асортименту продукції, вдосконалення комунікаційної та збутової стратегії.

У результаті проведеного стратегічного аналізу молокопереробного визначено можливі маркетингові стратегії (табл. 2).

Оцінюючі зведені результати стратегічного аналізу підприємства (табл. 2), його можливості

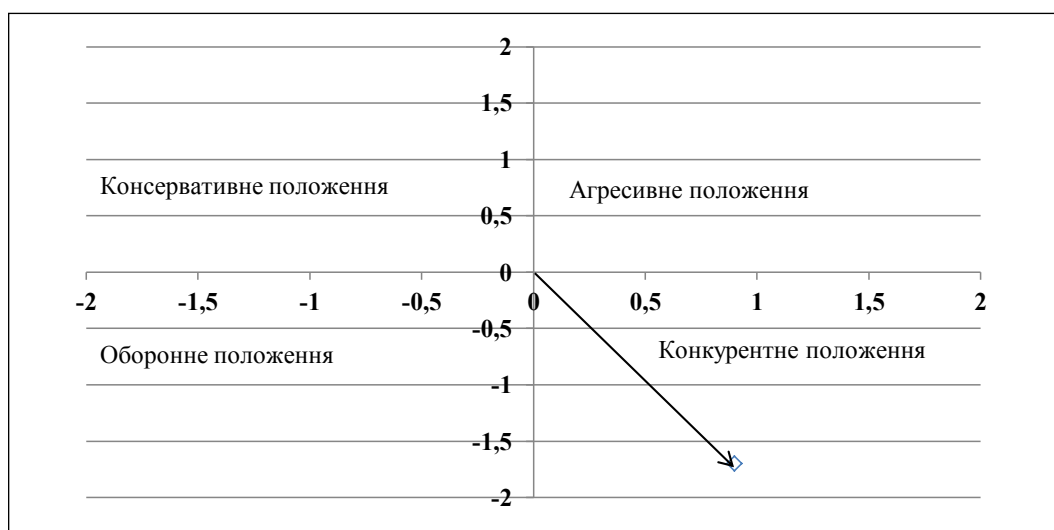


Рис. 1. Матриця SPACE для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Таблиця 1

Матриця І. Ансоффа для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Варіант стратегії	Можливість	Опис
Стратегія проникнення	Можлива	Є всі шанси для реалізації даної стратегії на підприємстві. Незважаючи на низькі можливості до додаткового інвестування, необхідно поступово посилювати конкурентні переваги продукції, вдосконалювати комунікаційну політику підприємства для збільшення обсягів споживання молочної продукції та зростання частки ринку
Стратегія розвитку ринку	Ймовірна	Експорт молочної продукції, вихід на нові територіальні ринки збуту, на нові сегменти ринку за рахунок підвищення конкурентоспроможності продукції та розширення асортименту
Стратегія розвитку товару	Ймовірна	Підвищення якості товару, розроблення нової упаковки. Підприємство володіє всіма ресурсами для розширення асортименту молочної продукції
Стратегія диверсифікації	Не можлива	У підприємства є потенційні можливості зростання на поточних ринках за допомогою наявних і нових товарів. Диверсифікувати портфель не рекомендується

Джерело: власні дослідження автора

Таблиця 2

Зведені результати стратегічного аналізу і рекомендовані маркетингові стратегії для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»

Модель стратегічного аналізу	Одержані результати	Можливий напрям стратегічного розвитку
GE/McKinsey	Стратегія розвитку	Посилення слабких позицій. Розширення асортименту продукції та збільшення конкурентних переваг
SPACE-аналіз	Конкурентне положення	Пошук фінансових ресурсів, розвиток збутової мережі та збільшення обсягів реалізації молочної продукції за рахунок удосконалення комунікаційної стратегії підприємства
Матриця Портера	Стратегія диференціації	Постійне розширення асортименту продукції з урахуванням потреб споживачів
Матриця Ансоффа	Стратегія проникнення	Посилення конкурентних переваг молочної продукції, збільшення частки ринку, розвиток комунікаційної політики підприємства
Shell/DPM	Стратегія посилення конкурентних переваг	Розширення асортименту, вдосконалення збутової та комунікаційної стратегії

Джерело: власні дослідження автора

і сильні сторони, визначили, що для ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» найбільш ефективною та перспективною є конкурентна маркетингова стратегія, яка спрямована на постійне зростання частки ринку підприємства та включатиме збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок удосконалення комунікаційної політики, розвитку збутової мережі та розширення асортименту молочної продукції.

Висновки з проведеного дослідження. На прикладі молокопереробного підприємства досліджено макро- і мікросередовище та виявлено чинники, які найбільше впливають на його діяльність. У ході проведеного дослідження на основі методів стратегічного аналізу визначено маркетингову стратегію підприємства, адаптовану до ринку молока і молочних продуктів. Реалізація цієї стратегії може відбуватися шляхом посилення конкурентних переваг продукції підприємства, збільшення обсягів збуту молочної продукції за

рахунок удосконалення комунікаційної політики, розширення асортименту та розвитку збутової мережі. Практична реалізація зазначених пропозицій дасть змогу підприємству поліпшити позиції на ринку, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Арестенко Т.В. Планування рекламної кампанії сучасного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. 2018. № 2 (37). С. 63–69.
2. Гросул В.А., Мамаєва Г.С. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(1). С. 201–205.
3. Казачков І.О. Сутнісний підхід до оцінки ефективності реалізації маркетингових стратегій. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2010. № 58. С. 36–42

4. Куденко Н.В. Процес стратегічного маркетингу. *Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу*. Суми : Папірус, 2011. С. 110–113.

5. Куліш Т.В. Стратегічне маркетингове планування діяльності підприємств із використанням матричних методів. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. 2012. № 2(18). С. 64–51.

6. Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2006. 320 с.

7. Момчева А.М. Формування стратегії розвитку на засадах комплексного оцінювання діяльності молокопереробних підприємств. *Моделювання регіональної економіки*. 2011. № 1. URL: http://www.nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2011_1_11 (дата звернення: 27.02.2019).

8. Олексенко Р.І. Політика забезпечення конкурентоспроможності України на світовому продовольчому ринку в умовах глобалізації: тенденції та перспективи. Мелітополь : Колор Принт, 2011. 200 с.

9. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навчальний посібник ; вид. 2-е, доп. Львів : Новий світ – 2000, 2003. 272 с.

10. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків : підручник. Київ : Лазарит-Поліграф, 2012. 480 с.

11. Хвостенко О.А. Концептуальні засади класифікації середовища підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 5. С. 166–174.

12. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник ; 2-е вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

13. Шквиря Н.О. Сутність та особливості маркетингового планування конкурентоспроможності продукції. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. 2016. № 3(32). С. 164–170.

14. Шквиря Н.О. Маркетингова орієнтація діяльності молокопереробних підприємств. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва* : матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції. Харків : ХНАДУ, 2016. С. 82–82.

REFERENCES:

1. Arestenko T.V. (2018) Planuvannya reklamnoyi kampaniyi suchasnogo pidpriyemstva [Planning an advertising campaign of a modern enterprise]. *Collection of scientific works of TDAU (economic sciences)*. no. 2(37), pp. 63-69. (in Ukrainian)

2. Grosul V. A., Mamayeva G. S. (2012) Marketingove strategichne planuvannya na pidpriyemstvi [Marketing strategic planning at the enterprise]. *Economic strategy and prospects for the development of trade and services*. vol. 1(1), pp. 70–76. (in Ukrainian)

3. Kazachkov I.O. (2010) Sutnisnij pidhid do ocinki efektyvnosti realizaciyi marketingovih strategij [An

Essential Approach to Assessing the Effectiveness of Marketing Strategies]. *Bulletin of the National Technical University "KhPI"*, no. 58, pp. 36-42. (in Ukrainian)

4. Kudenko N. V. (2011) Proces strategichnogo marketingu. Marketing innovacij i innovaciyi v marketingu [The process of strategic marketing. Marketing of innovations and innovations in marketing]. Sumy: TD "Papyrus" Ltd. (in Ukrainian)

5. Kulish T.V. (2012) Strategichne marketingove planuvannya diyalnosti pidpriyemstv z vikoristanniam matrichnih metodiv [Strategic marketing planning of enterprises using matrix methods]. *Collection of scientific works of TDAU (economic sciences)*. no. 2(18), pp. 46-51. (in Ukrainian)

6. Martinenko M.M., Ignatyeva I.A. (2006) Strategichnij menedzhment [Strategic management], Kiev: Caravel. (in Ukrainian)

7. Momcheva A. M. (2011) "The development of the marketing strategy based on a comprehensive evaluation of milk processing plants", *Modeling regional economics*, vol. 1, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2011_1_11, (Accessed 27 Feb 2019)

8. Oleksenko R.I. (2011) Politika zabezpechennya konkurentospromozhnosti Ukrayini na svitovomu prodovolchomu rynku v umovah globalizaciyi: tendencyi ta perspektivi [The policy of ensuring Ukraine's competitiveness on the global food market in a globalized environment: trends and prospects], Melitopol: Kolor Print. (in Ukrainian)

9. Redchenko K.I. (2003) Stratehichnyi analiz u biznesi: navchalnyi posibnyk [Strategic analysis in business: educational manual]. Lviv: "Novyi svit". (in Ukrainian)

10. Starostina A.O. (2012) Marketingovi doslidjennya nacionalnih i mijnarodnih rinkiv [Market researches of national and international markets]. Kiev: Lazarit Poligraf Ltd. (in Ukrainian)

11. Khvostenko O. A. (2009) Konceptualni zasadi klasifikaciyi seredovisha pidpriyemstva [Conceptual basis for the classification of the enterprise environment]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 5, pp. 166-174. (in Ukrainian)

12. Shershnyova Z.E. (2004) Strategichne upravlinnya [Strategic management] Kiev: KNEU. (in Ukrainian)

13. Shkvyrya N.O. (2018) Sutnist ta osoblivosti marketingovogo planuvannya konkurentospromozhnosti produkciyi [The essence and features of the marketing planning of products the competitiveness]. *Collection of scientific works of TDAU (economic sciences)*. no. 3(32), pp. 164-170. (in Ukrainian)

14. Shkvyrya N.O. (2016) Marketingova oriyentaciya diyalnosti molokopererobnih pidpriyemstv [Marketing orientation of dairy processing enterprises]. *Problems and prospects of entrepreneurship development: Materials of the Xth International Scientific and Practical Conference*. Kharkov: KhNADU, pp. 82-82. (in Ukrainian)

Shkvyrya NatalyaCandidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Marketing
Tavria State Agrotechnological University**THE SUBSTANCE OF THE SELECTION OF THE DAIRY ENTERPRISE THE MARKETING STRATEGY**

The relevance of the research is substantiated, that the development of a marketing strategy is a key stage of strategic planning the process of an enterprise and an essential element for obtaining the best commercial results.

The purpose of the article is to study the peculiarities of the practical application of strategic analysis methods in developing the marketing strategy of the dairy enterprise.

A strategic analysis of the external environment was conducted through research of factors that affect the company and determine the effective functioning and achievement of the goals. The study of the macro-environment of the dairy enterprise suggests that there are more threats than opportunities, so companies in dairy producers need to implement research-based measures to overcome threats and effectively implement opportunities. As a result of the analysis of the micro-environment of the milk processing enterprise, the overriding features of the threats appeared, which indicates the prospect and high potential of functioning and development of the milk and dairy market in Ukraine.

Using the SPACE matrix, it was determined that the strategic goals for the enterprise would be the most effective – the development of the distribution channels, the increase in the volume of dairy products sales due to the improvement of quality and the expansion of dairy products the range.

The author designates the factor of the market of the milk production, which is competitive, and the additional factor of the skin factor is assigned to the expert method. According to the results of the study by M. Porter method, it was revealed that the strategy for differentiation, which provides for constant expansion of the milk product range taking into account the needs of consumers, is found to be the most acceptable for the enterprise.

Using the matrix I. Ansoff it is determined that the most effective and possible marketing strategy for PJSC “Combine” Pridneprovsky “is the penetration strategy, which provides for the following measures: strengthening the competitive advantages of dairy products, increasing their consumption, developing the communication policy of the enterprise, increasing the sales of products at the expense of the development of new market segments and sales channels.

As a result of the application of the Shell/DPM model, it was determined that PJSC “Combine “Pridneprovsky” takes the position “Strategy of strengthening competitive advantages” – the investigated enterprise has average competitive positions in the attractive industry. Possible strategic directions for the company are offered: expansion of product range, improvement of communication and marketing strategy.

According to the results of the strategic analysis of the company, it has been established that the most effective and promising is a competitive marketing strategy aimed at the continuous growth of the market share of the company on the market and will include the following strategic measures: increase of sales volumes through improvement of communication policy, development of the sales network and expansion of the range of milk products.